

Työntekijän näkökulmat ja oppiminen ulkoistusprojektissa

”Aluks pelkää muutosta ja sit pelkää, ettei mikään muutukaan.”

Miia Kallio

Pro gradu –tutkielma / Aikuiskasvatustiede

Joulukuu 2011

Käyttätymistieteiden laitos

Helsingin yliopisto, Käyttätymistieteellinen tiedekunta

Ohjaaja: Hanna Toiviainen

Sisältö

1 Tutkimuksen taustat ja tavoite	4
2 Tutkimuskohde	6
2.1 Organisaatiomuutos	6
2.2 Ulkoistaminen	7
3 Aiempi tutkimus organisaatiomuutoksista	8
3.1 Muutosvastarinnan tutkimus	9
3.2 Muutos myönteisenä asiana	11
3.3 Muutosjohtaminen	12
4 Muutoksen tutkiminen yksilön ja organisaation oppimishaasteena	14
4.1 Muutos yksilön oppimishaasteena	14
Reflektio	15
Merkitysperspektiivi	15
4.2 Muutos organisaation oppimishaasteena	18
4.3 Muutos yksilön ja organisaation yhteisenä oppimishaasteena	19
4.4 Muutos johtamishaasteena	21
5 Keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymykset	23
6 Aineiston keruu ja analyysimenetelmät	25
6.1 Fenomenografia	26
6.2 Teemahaastattelu	28
6.3 Teema-analyysi	29
6.4 Aineiston keruu ja kuvailu	30
7 Analyysi	32
7.1 Yksilö ja erilaiset näkökulmat muutokseen	32
Teema 1.1 Työntekijöiden suhtautuminen ulkoistukseen	33
Teema 1.2 Ulkoistuksessa tärkeimmiksi koetut asiat	35
7.2 Organisaatiosta toiseen	42
Teema 2.1 Organisaatiokulttuuri	42
Teema 2.2 Organisaation oppiminen	45
7.3 Johtaminen muutoksessa	49
Teema 3.1 Lähiesimies muutostilanteessa	50

Teema 3.2 Ulkoistuksen johtaminen.....	52
7.4 Oppiminen muutoksessa	57
Teema 4.1 Reflektio	58
Teema 4.2 Reflektion mallit.....	60
8 Tulokset	69
8.1 Yksilö ja erilaiset näkökulmat muutokseen	70
Teema 1.1 Työntekijöiden suhtautuminen ulkoistukseen	71
Teema 1.2 Ulkoistuksessa tärkeimmiksi koetut asiat	72
8.2 Organisaatiosta toiseen.....	74
Teema 2.1 Organisaatiokulttuuri	74
Teema 2.2 Organisaation oppiminen.....	76
8.3 Johtaminen muutoksessa	77
Teema 3.1 Lähiesimies muutostilanteessa.....	78
Teema 3.2 Ulkoistuksen johtaminen.....	79
8.4 Muutoksesta oppimisen reflektointi	80
Teema 4.1 Reflektio	82
Teema 4.2 Reflektion mallit.....	83
9 Johtopäätökset, pohdinta ja arviointi	84
9.1 Työntekijän näkökulma muutokseen	85
9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	88
Lähteet	92
Liitteet	97

Taulukot

Taulukko 6.1 Aineisto	31
Taulukko 7.1 Muutokseen suhtautuminen.....	33
Taulukko 7.2 Ulkoistamisessa tärkeää	35
Taulukko 7.3 Käsitys arvoeroista ja yrityksiin liitetyt mielikuvat	43
Taulukko 7.4 Hyvän johtajuuden elementit	50
Taulukko 7.5 Merkitysperspektiivien reflektio (Mezirow 1991)	59
Taulukko 7.6 Sentraatio	61
Taulukko 7.7 Desentraatio	64
Taulukko 7.8 Resentraatio	67
Taulukko 8.1 Miten työntekijät suhtautuivat ulkoistamisen tuomaan muutokseen ja mitä asioita he pitivät tärkeinä muutoksen toteutuksessa?	70
Taulukko 8.2 Minkälaisiin organisaatiotason kysymyksiin työntekijät kiinnittävät huomiota siirryttäessä organisaatiosta toiseen?	74
Taulukko 8.3 Millaisia johtamiseen liittyviä tekijöitä työntekijät nostavat esille ulkoistusprosessissa?	78
Taulukko 8.4 Miten ulkoistusprosessin kokeneet työntekijät refleктоivat muutosta?.....	81

Kuvat

Kuva 4.1 Muutosmalli (Kotter 1998).....	22
Kuva 5.1 Muutoksen analyysitasot.....	24
Kuva 6.1 Fenomenografisen tutkimuksen spiraali. (Giddens 1988, Salner 1989, Säljö 1994, Syrjälän et. al. 1994: 125 mukaan).....	28
Kuva 9.1 Oppiminen eri analyysitasoilla ja niiden välillä.....	85

1 Tutkimuksen taustat ja tavoite

Organisaatiomuutosta on tutkittu paljon, myös työntekijän näkökulmasta. Yksi ajallemme tyypillinen organisaatiomuutos on ulkoistaminen. Sitä on tutkittu lähinnä yritysten talous- ja kannattavuusnäkökulmista. Työntekijän näkökulmaa ei ilmiön tutkimuksesta juuri löydy, kuten gradututkielmaa aloittaessani sain huomata. Ulkoistus on prosessina monitahoisuudessaan ja -kerroksisuudessaan joka kerta erilainen, eikä koskaan täysin ennakoitavissa. Näkökulmia ja kokemuksia ulkoistukseen on vähintään yhtä monta, kuin on ulkoistukseen liittyviä henkilöitä, prosesseja ja näitä koskevaa tutkimusta. Yksilötasolla jokainen kokee muutoksen subjektiivisesti, omien aiempien kokemusten ja niiden muokkaamien asenteiden ja arvomaailmojen kontekstissa.

Ilmiön monitahoisuus näkyy myös tässä tutkimuksessa. Aineistosta nousi esille useita tasoja ja pidin tärkeänä analysoida niitä yhdessä, jotta saisin muodostettua rikkaamman kokonaiskuvan ja antaisin oikeutta työntekijän autenttiselle kokemukselle. Käsiteltäviä tasoja on neljä; yksilö, organisaatio, johtaminen ja reflektio. Helposti tutkimuksessa keskitytään vain yhteen tasoon, mutta tässä tutkimuksessa haetaan monipuolisempaa kokonaiskuvaa. Niinpä ilmiötä on tutkittava samalla kertaa useammalla eri tasolla.

Kiinnostukseni aihetta kohtaan kumpuaa omista kokemuksistani ulkoistusprojekteissa, muutosvastarinnan teeman opiskelusta sekä nykyisistä työtehtävistäni kehityspäällikkönä. 15-vuotisen työurani aikana olen ollut kaksi kertaa työntekijänä mukana ulkoistuksessa. Edellisestä kerrasta on aikaa jo 7 vuotta, joten aihe ei ole enää liian lähellä, vaan uskon osanneeni käsitellä aihetta tässä tutkimuksessa niin objektiivisesti kuin tällaisessa tilanteessa yleensä on mahdollista. Muutosvastarintaa olen opiskellut yliopistossa useista eri näkökulmista ja todennut sen aina yhtä aikaa sekä haastavaksi että mielenkiintoiseksi ilmiöksi. Osittain juuri siksi tämä nimenomainen tutkimus ei käsittele varsinaisesti muutosvastarintaa, vaan laajemmin muutoskokemusta ja oppimista siitä. Halusin päästä tutkimaan sitä odottamatonta vaihtoehtoa, ettei muutos aina väistämättä tarkoita katastrofia, vaan työntekijä voi kokea muutoksen avaavan myös positiivisia mahdollisuuksia.

Kyseessä on tapaustutkimus, jolla voidaan saada yksityiskohtaista tietoa siitä, mihin ulkoistuksia tehdessä tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Osallistuvasta toimintatutkimuksesta ei ole kysymys, koska en ollut mukana itse ulkoistuksessa tutkijana enkä työntekijänä eivätkä tutkimustulokseni tai siitä tehdyt johtopäätökset enää vaikuta juuri tähän tapaukseen. Toivon kuitenkin voivani tuoda esiin riittävästi uutta tietoa työntekijän ulkoistuksen kokemisesta ja oppimismahdollisuuksista.

sista, jotta jatkossa tämän yrityksen ulkoistusprojekteissa voitaisiin ottaa entistäkin kattavammin ja aikaisemmassa vaiheessa siirtyvän henkilöstön tarpeet huomioon.

1990-luvulla alkaneesta rakennemuutoksesta lähtien jokainen tämän päivän yritys on saanut kokea, kuinka jatkuvasta muutoksesta tulee osa arkea ja työn suorittamista. Yritysten ydinliiketoiminnan tukitoimien ulkoistaminen on arkipäivää, eikä työntekijä voi enää missään työpaikassa tuudittautua ajatukseen, että se olisi varmasti paikka, josta tulee jäämään eläkkeelle. Päinvastoin erääksi työntekijän tärkeimmistä henkilökohtaisista ominaisuuksista työtä hakiessa on tullut joustavuus ja myönteinen suhtautuminen muutokseen.

Vaikka erilaisia muutosjohtamisoppaita tuodaan markkinoille hurjaa tahtia, jää henkilöstönäkökulma niissä yllättävän vaimeaksi (Collins 2001, Järvinen 2008, Arikoski & Sallinen 2007). Kuitenkin juuri henkilöstö on muutoksen onnistumisessa keskeisessä asemassa. Tarvitaan enemmän tietoa muutoksen kokemisesta ja siitä, miten muutoksessa voidaan oppia. Näin on mahdollista ottaa näitä näkökulmia laajemmin huomioon ja saada muutoksista toimivampia, taloudellisempia ja henkilöstölle mielekkäämpiä. Tässä mielessä tapaustutkimukseni on normatiivinen: se tähtää kyseisen yrityksen tulevien ulkoistusprojektien entistäkin sujuvampaan läpivientiin ja työntekijän kattavampaan huomioimiseen (Alasuutari 199: 224–228).

Liikkeenluovutusprojektien yhteydessä henkilöstö ajatellaan usein yhdeksi kauppatavaraksi palveluiden, tuotteiden ja kiinteän omaisuuden joukossa. Henkilöstöä käsitellään numeroina, tuottavuuslukuina, taloudellisuuslaskelmina ja tuottoennusteina (Ali-Yrkkö 2007). Henkilöstö on kuitenkin kokoelma ihmisiä, jotka asetetaan muutokseen ilman, että heidän mielipidettään kysytään. Tätä suhtautumistapaa perustellaan sillä, että suurissa organisaatiomuutoksissa on mahdottoisuus käsitellä jokaista liikkeenluovutuksen mukana siirtyvää työntekijää yksilönä, jolla on ainutlaatuinen historia, uniikki kokemusmaailma ja ihmisenä täysin yhdenvertaiset oikeudet ja velvollisuudet muutosta ajavien tahojen kanssa.

Tässä tutkimuksessa henkilöstö eli muutoksen kohteet nähdään aktiivisina tekijöinä ja kokijoina. Heitä käsitellään kokonaisuuksina ja ympäristönsä toimijoina. Sosiaalisuus ja yksilöllisyys nähdään saman kolikon – muutokseen suhtautumisen – eri puolina ja samalla toisiinsa vuorovaikutuksellisesti tiukasti kytkeytyneinä. Yksilön ja organisaation näkökulmia tuo yhteen muutosjohtamisen taso, joka onnistuessaan tuottaa toimivan ulkoistuksen, jossa sekä henkilöstö että organisaatio voivat hyvin ja toimivat sujuvasti. Näitä tekijöitä, yksilöä, organisaatiota ja johtamista, yhdistää tämän tutkimuksen neljäs taso, reflektio, joka johtaa oppimiseen ja jota tapahtuu jokaisella tasolla. Näistä eri näkökulmista ja näillä eri tasoilla käsittelen tässä tutkimuksessa ulkoistuksen ilmiötä.

2 Tutkimuskohde

Tutkimus toteutetaan osana erään suuren suomalaisen IT-alan yrityksen liikkeenostoprojektin jälkiseurantaa. Tässä työssä käytän yrityksestä nimeä Yritys Oy. Yritys Oy osti vuonna 2010 julkishallinnon alalla toimivan asiakkaansa IT-toiminnot henkilöstöineen. Henkilöstö siirtyi loppuvuodesta 2010 Yritys Oy:n palvelukseen ja tapaustutkimuksessani keskityn juuri heihin. Luonnollisesti muutos koskee myös Yritys Oy:ssä jo valmiiksi työskennellyttä henkilöstöä, joka äkkiä joutuu jakamaan siirtyneiden henkilöiden kanssa niin työtilansa, -välineensä kuin osan työtehtävistä. Myös Yritys Oy organisaationa on tällaisessa projektissa yksi oppiva osapuoli ja joutuu oppimaan kokemuksistaan ja tarkentamaan toimintatapojaan ja prosessejaan saadessaan nopealla aikataululla suuren määrän uusia työntekijöitä. Tässä tutkimuksessa kohteena ovat kuitenkin toisesta yrityksestä ulkoistettujen henkilöiden erityiskysymykset, heidän kokemuksensa ulkoistuksesta, sen johtamisesta ja uudesta organisaatiosta.

Ulkoistuksessa uuteen yritykseen siirtyivät kaikki työntekijät, jotka kyseisessä organisaatiossa olivat aikaisemmin työskennelleet. Irtisanomisia ei jouduttu tekemään. Ulkoistuksen myötä kuitenkin tietyt työtehtävät muuttuivat päällekkäisiksi ja joitain työtehtävien uudelleenjärjestelyjä on jo tehty ja tehdään vielä jatkossakin. Osalla siirtyneistä oli jo aikaisemmin ollut ulkoisia asiakkaita ja tämä suhde säilyi ulkoistuksen jälkeen lähes aiemman kaltaisena, eikä rooli toimittaja-asiakassuhteessa muuttunut. Toiset taas olivat tehneet aikaisemmin töitä oman yrityksen tukiorganisaationa, eli nyt aiemmat työtoverit muuttuivat ulkoistuksen myötä asiakkaiksi. Tämä suhde on heti jännitteiltään ja odotuksiltaan uudenlainen ja vaatii sopeutumista ja uusia toimintamalleja kummaltakin osapuolelta. Osa haastateltavista siirtyi Yritys Oy:n palvelukseen, osa taas työtehtävien perusteella tytäryhtiöön. Tässä tutkimuksessa ei ole eritelty Yritys Oy:tä ja tytäryhtiötä, vaan käsitellään konsernia yhtenä suurena liikkeenoston suorittaneena yrityksenä.

2.1 Organisaatiomuutos

Ylikoski (1993: 12–14) jakaa yrityksessä tapahtuvat muutokset neljään eri näkökulmaan: liike- tai kansantaloudelliseen näkökulmaan, tuottavuusnäkökulmaan, johtamisnäkökulmaan ja inhimilliseen näkökulmaan. Ensimmäinen näkökulma keskittyy tarkastelemaan yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä. Toinen, tuottavuusnäkökulma, keskittyy nimensä mukaisesti yrityksen tuottavuuteen, tuotteiden tai palvelun laatuun ja henkilöstön ammattitaitoon. Johtamisnäkökulman keski-

össä on muutoksen johtaminen. Oman tutkimukseni lähtökohtana on inhimillinen näkökulma, eli pyrin tarkastelemaan organisaatiomuutosta siihen osallistuvien ihmisten näkökulmista, mutta otan mukaan tarkasteluun myös johtamisnäkökulman. Tutkimuksen kohteena ovat yksilöt omine tunne- ja kokemusmaailmoineen sekä työyhteisö, jonka yksilöt muodostavat.

Organisaatiomuutokset voidaan jakaa myös muutoksen luonteen perusteella kolmeen päätyyppiin. Ensimmäinen on toimintojen ja organisaation osien yhdistely ja fuusiot, jossa tavoitellaan esimerkiksi keskittämällä saavuttamaan mittakaavaetuja. Toinen päätyyppi, strategioiden ja palveluiden uudelleenarviointi tarkoittaa yleisimmin toimintojen ja kohderyhmien uudelleenarviointia. Viimeiseen päätyyppiin jaetaan muutoshankkeet, joiden tavoitteena on säilyttää entiset palvelut, mutta säästää silti kustannuksissa. (Ylikoski, 1993: 100.) Tutkimukseni kohde, toimintojen ulkoistaminen, lukeutuu ensimmäisen päätyyppiin.

2.2 Ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan yrityksen tai organisaation tietyn osatoiminnan siirtämistä toisen yrityksen omistukseen. Samalla osatoiminnan tuottamaa palvelua lähdetään yleensä myymään vanhalle yritykselle alihankintana. (Kotler 1997: 66.) Esimerkkejä ulkoistetuista palveluista ovat tietotekniikan hallinnointi ja ylläpito, siivous, vartiointi, työterveydenhoito tai yrityksen ruokalan ylläpito. Usein ulkoistamiseen liittyy myös työntekijöiden siirtyminen ulkoistettavan toiminnon mukana, kuten tässä nimenomaisessa tutkimuksessa. Ulkoistaminen voidaan sekoittaa niin sanotun M&A-strategian, eli Mergers & Acquisitions -mallin kanssa, jolla lähinnä tarkoitetaan kokonaisen yrityksen sulauttamista toiseen, esimerkiksi ostamalla valtaosa sen osakkeista tai kahden tai useamman eri yrityksen fuusiota (Sherman & Hart 2006: 10–11).

Ulkoistaminen (englanniksi outsourcing) ei ole uusi ilmiö. Jo 1960- ja 1970-luvuilla esimerkiksi IT-palvelut ostettiin usein alihankkijalta, koska laitteistot olivat suuria ja kalliita. 1980-luvulla ulkoistaminen hiipui hieman ja tietotekniikkapalvelut nähtiin osaksi yrityksen sisäistä toimintaa. 1990-luvulla ulkoistaminen piristyi taas uudelleen ja tällä kertaa muuttuneena niin sanotuksi onsite-palveluksi, eli palvelua tai työtä tuotettiin yhä samassa paikassa kuin aikaisemminkin, mutta työvälineet ja henkilöstö olivat toisen yrityksen palveluksessa. (Lee, Huynh, Kwok & Pi 2003.) Tämä kehitys on johtanut niin sanottuihin rajattomiin organisaatioihin, joissa yrityksen rajat ovat hämärtyneet eikä aina ole selvää, missä yksi organisaatio loppuu ja toinen alkaa (Hätönen & Eriksson 2009: 144).

Nykyisin yhä yleisempää on töiden tai tuotannon ulkoistaminen toiseen maahan. Tätä kutsutaan onshore-ulkoistukseksi, kun työ ulkoistetaan kotimaisessa omistuksessa oleviin yrityksiin, nearshore-ulkoistukseksi, kun ulkoistetaan kohdemaata fyysisesti tai kulttuurisesti lähellä olevaan maahan ja offshore-ulkoistukseksi, kun ulkoistetaan muualle ulkomaille, esimerkiksi Intiaan tai Etelä-Afrikkaan (Briggs 2005). Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan vuosina 2001–2006 suomalaisista yrityksistä 16 prosenttia oli ulkoistanut tai siirtänyt toimintojaan ulkomaille. Näistä yli puolet tapahtui nearshore-ulkoistuksina EU:n alueella. Noin neljäsosa toiminnoista on tehty offshore-ulkoistuksina lähinnä Aasiaan. (Rikama 2008.) Ali-Yrjön (2006: 7) Elinkeinoelämän tutkimuslaitokselle tehdyn tutkimuksen mukaan syyt ulkoistamiseen ovat yleisimmin lisäkapasiteetin hankkiminen, joustavuuden lisääminen, teknologian tai osaamisen hankkiminen sekä kustannussäästöt, hieman ulkoistettavasta toiminnasta riippuen. Toisen vastaavan tutkimuksen mukaan kuitenkin ulkoistavilla yrityksillä on usein epärealistisen korkeat odotukset ulkoistuksen tuomasta lisäarvosta. Esimerkiksi tavoitellut kustannussäästöt onnistui tutkimukseen osallistuneista yrityksistä saavuttamaan noin 40 prosenttia vastanneista ja kaivattua joustavuutta noin puolet. (Ali-Yrkkö 2007: 10–11.)

3 Aiempi tutkimus organisaatiomuutoksista

Kuten eri mailla, myös organisaatioilla on omat kulttuurinsa ja toimintatapansa. Kulttuuri näkyy muun muassa yrityksen viestimissä arvoissa, lainsäädännöllisissä asioissa ja sidosryhmien, kuten esimerkiksi ammattiliittojen, toiminnassa. (Schein 2010.) Yrityksen sijaintimaan kulttuuri vaikuttaa luonnollisesti yrityskulttuuriin, mutta yhä useammin yritykset ovat monikulttuurisia eikä sijaintimaan kulttuuri ole organisaatiossa välttämättä hallitseva. Tässä tutkimuksessa liikutaan kuitenkin suomalaisessa yritys- ja työelämäkulttuurissa, eivätkä aiemmat kansainväliset tutkimukset välttämättä anna sille täsmällistä taustatietoa. Siksi pidin tärkeänä, että lähtiessäni tekemään tätä tutkimusta, olen perehtynyt nimenomaisesti suomalaiseen tutkimukseen organisaatiomuutoksista. Kansainvälisesti tehtyjen tutkimusten kirjo on valtaisa, mutta katsoin, että tässä tapauksessa lähinnä Suomessa tehty laaja tutkimus on riittävää. Se antaa tietoa tutkimuskentän tilasta ja siitä keskustelusta ja näkökulmista, jotka liittyvät juuri tutkimaani ilmiöön: ulkoistusprosessiin kahden suomalaisen yrityksen välillä.

3.1 Muutosvastarinnan tutkimus

Termiä muutosvastarinta, englanniksi *resistance to change*, on käyttänyt ensimmäisen kerran Kurt Lewin (1947) ryhmädynamiikkaan ja sosiaaliseen muutokseen perehtyvässä kenttätutkimuksessaan. Lewin näkee sekä muutokseen pyrkimisen että muutoksen vastustamisen oleellisena elementtinä ryhmän toiminnassa ja painottaa sitä, kuinka tärkeää on saada tutkittua tietoa erilaisista ryhmän sisällä esiintyvistä voimista. Muutosvastarinnan tutkimuksen kannalta hyvin oleellinen on Lewinin oivallus: "*Mitä suurempi sosiaalinen arvo ryhmän standardilla on, sitä suurempi on yksilön vastustus siirtyä tästä pois.*" (Lewin 1947: 14–33.) Tämän enempää Lewin ei kuitenkaan ota kantaa muutosvastarinnan mahdollisiin esiintymissyihin tai sen luonteeseen.

Vuosi Lewinin tutkimuksen julkaisun jälkeen toivat Coch ja French (1948) samaisen käsitteen työelämään tutkiessaan muutosta organisaatiossa. He tekivät toimintatutkimuksen keskisuuren ompelutehtaan henkilöstöongelmista. Tutkimuskysymyksiä olivat: 1) *Miksi työntekijät vastustavat muutosta niin voimakkaasti?* ja 2) *Mitä voidaan tehdä tämän vastustamisen voittamiseksi?* Coch ja French hahmottelivat tutkimuksessaan muutosvastarinnalle jo teoreettista määritelmää. He näkivät muutoksen vastustamisen ensisijaisesti motivaatio-ongelmana ja totesivat, että sen yhteydessä esiintyy usein samankaltaisia tunteita, kuten turhautumista ja toivottomuuden ja epäonnistumisen tunnetta. Tutkimuksen johtopäätös oli, että muutosvastarintaa voidaan joko alentaa merkittävästi tai jopa poistaa kokonaan työmetodeja muuttamalla. Tehokas kommunikointi johdolta työntekijöiden suuntaan ja työntekijöiden ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun todettiin tehokkaimmiksi tavoiksi vähentää vastustamisen tarvetta. (Coch & French 1948: 514–532.) Tämä on päätelmä, johon tämäkin tutkimus tulee ottamaan kantaa.

Tänä päivänä muutosvastarintatutkimus on edennyt yksilökeskeisemmäksi. Shaul Oreg (2003) on tutkinut ilmiötä muun muassa yksilön persoonallisuuspiirteiden näkökulmasta. Tutkimuksen lopputuloksena Oreg on kehittänyt niin sanotun RTC, eli *Resistance To Change* skaalan. Skaalassa henkilön muutosvastarinta voidaan luokitella neljään eri luokkaan: rutiinisuuntautuneisuus, tunteellinen reagointi, lyhyen tähtäimen ajattelu ja kognitiivinen jäykkyys. Riippuen siitä mihin luokkaan henkilö sijoittuu, voidaan ennakoida hänen muutokseen suhtautumisensa lisäksi myös esimerkiksi työssä menestymistään. Oreg ehdottaakin artikkelinsa yleisessä pohdinnassa, että skaalasta olisi hyötyä työelämässä esimerkiksi rekrytoijille, jotka palkkaavat henkilöstöä työtehtäviin, joihin kuuluu joskus nopeita muutoksia. Toisaalta skaalaa voi käyttää myös esimerkiksi kuluttajatutkimuksessa, kun yritykset pyrkivät tuomaan markkinoille uudenlaisia tuotteita. (Oreg 2003: 689–691.)

RTC skaalaa ovat jatkokehittäneet Berg Saksvik ja Hetland (2009), jotka tutkivat sitä, kuinka Oregon mallia voi yhdistää persoonallisuuden FFM (Five Factor Model) mallin kanssa. Heidän tutkimuksensa tulos oli, että luonteenpiirteiden ja muutokseen suhtautumisen väliltä löytyi korrelaatioita. Esimerkiksi neuroottisuus korreloi positiivisesti kolmen RTC skaalan osion kanssa, kun taas kokemuksille avoimuus korreloi negatiivisesti rutiinisuuntautuneisuuden kanssa.

Suomalaisessa tutkimuksessa muutosta on käsitelty monesta eri näkökulmasta ja muutoksen koki-
jat voivat suhtautua siihen eri tavoin. Kuitenkin vallitseva osa muutostutkimuksesta lähtee siitä oletuksesta, että ihminen suhtautuu kaikkeen muutokseen negatiivisesti ja kriisiytymällä. Esimerkiksi Erkkilän ja Valpolan (2005) *M&A 1.0 Yritysten yhdistämisen työkirjassa* esimiestä valmistellaan useissa eri kohdissa kohtaamaan työntekijäpuolelta surua ja kehoitetaan varautumaan siihen, ettei muutosta ohjaavaan tahoon luoteta. Myös Järvisen (2008: 97–111) *Onnistu esimiehenä* -opaskirjassa on kokonainen luku ihmisten johtamisesta muutoksessa ja lähtökohta siinäkin on, että muutos aiheuttaa työntekijöissä ainakin vastustamista, väärinkäsityksiä ja uhkakuvien nousua. Varma (2009a ja 2009b) on julkaissut useita oppaita siitä, kuinka muutos, niin myönteinen kuin kielteinen, on aina haaste työhyvinvoinnille. Myös ISS Palveluiden henkilöstöjohtaja Sirpa Huuskosen Helsingin Sanomien Medianetin (2005) ulkoistusta koskevassa haastattelussa todetaan, kuinka ”Tieto ulkoistamisesta on työntekijälle yleensä shokki. Ensimmäinen reaktio on viha ja suuttumus nykyistä työnantajaa kohtaan.” On myös luotu erilaisia negatiivisista reaktiotavoista liikkeelle lähteviä kaavioita muutokseen sopeutumisesta, kuten Arikoski ja Sallinen (2007: 69) *Muutoksen kolme vaihetta* -mallissaan. Siinä suhtautuminen muutokseen lähtee ensin piiloisesta muutosvastarinnasta saattaen vastarinnan kohta näkyväksi. Seuraavana on surutyö, eli vanhasta poisoppiminen, joka alkaa näkyvänä ja muuttuu piiloiseksi. Vasta tämän jälkeen päästään varsinaiseen henkilökohtaiseen muutokseen, eli uuden oppimiseen.

Organisaatiomuutosten vaikutuksia henkilöstöön on tutkittu varsinkin erilaisissa opinnäytetöissä paljon. Esimerkiksi Jaana Hiltusen (2010) Taloushallinnon opinnäytetyö *Henkilöstön kokemuksista muutoksista* käsitteli henkilöstön kokemuksia organisaatiomuutoksista ja töiden ulkoistuksista. Yksi työn tuloksista oli, että tutkittavista suurin osa suhtautui muutoksiin jokseenkin negatiivisesti. Nina Leinosen (2007) pro gradu -tutkielmassa *Muutoksen halusta vai muutoksen pakosta* pureuduttiin organisaatiomuutokseen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimustuloksina todettiin muun muassa se, että organisaatiomuutoksessa on kolme ulottuvuutta, jotka vaikuttavat muutoksen kokemukseen: esimiestyö, oman työn hallinta ja työyhteisö. Suomalaisista väitöskirjoista aiheellaan lähimmäksi omaan tutkimustani tulee Karin Filander (2000) kasvatustieteellisellä toimintatutkimuksellisella väitöskirjatyöllään *Kehittämistyö murroksessa; Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*, jossa hän tarkastelee julkisella sektorilla työskentelevi-

en kehittäjien työn muutosta ja heidän suhdettaan muutoksiin. Filander (2000: 55) analysoi aineistoaan diskurssianalyysillä ja on kiinnostunut puheesta kulttuurisesti luotuna konstruktiona ja toimintana. Filander haki aineistosta ensin tutkittavalle ilmiölle niin sanotun kauniin tarinan, jonka vastakertomuksia hän sitten analysoi. Vastakertomuksissa korostettiin hyvinvointivaltion perinteisiä arvositoumuksia ja arvosteltiin markkina- ja tulosohtautunutta kehittämistä.

Kuitenkin nimenomaisesti ulkoistus ja sen henkilöstövaikutukset ovat jääneet tutkimuksissa vähemmälle huomiolle. Esimerkiksi Helsingin yliopiston tutkimustietojärjestelmästä (Tuhat 2011) löytyy 57 julkaisua ulkoistamisesta (outsourcing), mutta yksikään niistä ei käsittele asiaa henkilöstön näkökulmasta. Laajemmalti etsien muutaman viime vuoden ajalta löytyy aiheesta korkeintaan muutamia opinnäytetöitä, ei esimerkiksi väitöskirjoja. Kasvatustieteellisiä pro gradu -tutkielmia organisaatiomuutoksesta henkilöstönäkökulmasta löysin kaksi. Toinen on Juha Paljakan (2008) *Vakuutusyhtiön organisaatiomuutos henkilöstön kokemana*, jossa tutkittiin palveluorganisaation muuttumista myyntiorganisaatioksi ja sen henkilöstövaikutuksia. Tutkimuksessa todettiin, että muutosvastarinta oli hyvin yleistä ja muutoksesta ylipääsemiseen vaikutti eniten lähiesimiehen työskentely ja kannustava rooli. Muutosvastarintaan vaikuttivat eniten ne seikat, että muutos koettiin vahvasti ylhäältä annettuna, eikä henkilöstöllä ollut mahdollisuutta osallistua muutosprosessin suunnitteluun. Juha Vasko (2009) taas on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut juuri ulkoistuksen henkilöstönäkökulmaa. Opinnäytetyö keskittyy työntekijöiden tapaan rakentaa ulkoistuskokemus ja luoda niistä niin sanottuja kriittisiä ulkoistustapahtumia, joihin sisältyy ajatus, etteivät henkilöstön kokemukset ole aina yksinomaan kielteisiä. Molempien mainittujen töiden katsantokannat eroavat omastani siinä, ettei niissä oteta kantaa muutoksesta oppimiseen.

Yleisesti aiemmasta tutkimuksesta on nähtävissä pinnalla oleva paradigma työntekijän voimaannuttamisen tärkeydestä. Lähes jokainen löytämäni tutkimus ottaa jollain tavalla kantaa henkilöstön työhyvinvointiin ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Seuraaviin alalukuihin olen kerännyt tarkempaa kuvausta tutkimuksesta, jota työntekijöiden organisaatiomuutokseen suhtautumisesta on viime aikoina tehty lähinnä Suomessa, mutta myös kansainvälisesti.

3.2 Muutos myönteisenä asiana

On myös tutkimuksia, joissa on positiivinen perusolettamus muutoksesta ja siihen suhtautumisen luonteesta. Yksi tuoreimmista on Marja Kytösalmen (2007) Lappeenrannan teknilliseen yliopiston pro gradu -tutkielma *Myönteisiä kokemuksia ulkoistamisesta; yksilön hyvinvoinnin näkökulma*,

jossa hän on todennut tutkimuksen kohteena olleessa ulkoistusprojektissa työhyvinvoinnin kannalta negatiiviseksi koetuksi asiaksi vain aikapulan aiheuttaman stressin. Positiivisia kokemuksia taas toivat uuden merkityksen löytäminen, sisäinen palkitsevuus ja saatu positiivinen palaute.

Myös Kilian M. Bennebroek Gravenhorst (2003) on hylännyt oikeastaan kaikki aiemmat ennakkoletukset työelämämuutosten automaattisesta muutosvastarinnasta. Vaikka muutosvastarintaa pidetään yleensä luonnollisena psykologisena vastauksena muutokseen ja se ilmenee, koska ihminen pyrkii stabiloimaan ympäristönsä ja tekemään tulevaisuudestaan ennakoitavan, kyseenalaistaa Bennebroek Gravenhorst nämä oletukset ja saa tutkimuksestaan siihen tukea. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla kuudesta keski-suuresta yrityksestä, jossa oli meneillään huomattava muutos. Tutkimuskysymykset olivat 1) *Minkä asteista näissä yrityksissä on muutoksen vastustaminen tai kannattaminen?* ja 2) *Eroaako vastustaminen tai kannattaminen sen mukaan, onko vastaaja yrityksessä työntekijänä, osana keski-johtoa vai ylintä johtoa?*

Bennebroek Gravenhorstin tulos ensimmäiseen tutkimuskysymykseen oli, että vain osa vastaajista vastustaa muutosta. Muutosta kannatti jokaisessa yrityksessä yli puolet vastanneista (vaihteluväli 55% – 69%). Toisen tutkimuskysymyksen tulos oli ennakkoidumpi: ylimmästä johdosta 100% suhtautui muutokseen positiivisesti, keski-johdostakin melkein kaikki ja työntekijöistä jo edellä mainittu, yli puolet.

Tästä tutkija on tehnyt päätelmän, että muutosvastarinta ei oikeastaan ole varsinaisen muutoksen vastustamista, vaan sen vastustamista, ettei pääse vaikuttamaan itse muutokseen. Tämän Bennebroek Gravenhorst (2003: 15) mainitsee tärkeäksi seikaksi, jota tulisi vielä tutkia lisää laajemmalla aineistolla. Monessa muutosprosessien ohjaamisoppaassa ohjeistetaan, että onnistunut muutos edellyttää muutoksessa mukana olevien kuuntelemista ja ymmärtämistä, mutta mukaan vaikuttamaan ottaminen nähdään organisaatiomuutoksissa riskialttiina, joskus jopa mahdottomuutena (Järvinen 2008, Maurer 1996).

3.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamista on tutkittu paljon niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Onnistuin myös löytämään muutaman tuoreen kotimaisen tutkimuksen muutosjohtamisesta ulkoistuksen kaltaisissa organisaatiomuutoksissa. Sekä Tanja Laitinen (2010) että Pirjo Alijärvi (2009) ovat tutkineet ammattikorkeakoulun opinnäytetöissään henkilöstön näkökulmaa muutosjohtamiseen tilanteessa,

jossa kaksi yritystä yhdistyy. Molemmat opinnäytetyöt ovat kvantitatiivisia. Laitisen johtopäätös on, että tutkimuksessa tapauksessa suurimman haasteen asetti uuteen organisaatioon integroituminen. Alijärvi korostaa muutoksen johtamisessa selkeän, jaetun vision tärkeyttä. Suvi Pulkkinen (2010) on tehnyt opinnäytetyökseen erittäin kattavan kirjallisuuskatsauksen suomalaisen ja kansainväliseen muutosjohtamisen tutkimukseen ja kerännyt siitä yhteen edellytykset, joita onnistunut muutosjohtaminen vaatii. Edellytykset voidaan hänen mukaansa jakaa suunnitelmallisuuteen, tiedottamiseen ja arviointiin.

Väitöskirjoja muutosjohtamisesta ovat tehneet Riitta Vuorinen (2008), joka tarkasteli muutoksen johtamista yliopistosairaalassa ja Virpi Juppo (2011) tutkimuksellaan yliopiston organisaatiomuutoksesta. Vuorisen väitöskirja keskittyy henkilöstön näkökulmaan, Jupon taas johdon, eli tässä tapauksessa rehtoreiden. Myös muun muassa Työelämän tutkimuspäivillä on esitelty erilaisia muutosjohtamiseen liittyviä tutkimuksia, kuten Pasi-Heikki Ranniston ja Jari Stenvallin (2010) *Johdattamisenergia toimintakulttuurin muutoksessa* ja Sanna Nuutisen, Marja-Liisa Mankan ja Kirsti Heikkilä-Tammen (2011) *Muutosjohtaminen kunnassa*.

Pekka Mattilan (2006) muutosjohtamista tutkivan väitöskirjan mukaan muutokseen suhtautumisesta on löydettävissä tietyt toistuvat elementit, joihin muutoksen johtamisessa on hyvä kiinnittää huomiota. Tällaisia ovat muun muassa aiempien kokemusten luonne, luottamus yritykseen ja sen johtoon, kokemus siitä kuinka työntekijä itse voi hallita muutosta ja kenties vaikuttaa siihen ja kokeeko hän ylipäättään työtään arvostettavan. Kun muutoksesta viestitään työntekijöille avoimesti ja rehellisesti ja siihen sopeutumiseen annetaan aikaa, on muutosvastarinta yleensä kevyempi tai ainakin lyhytkestoisempi. Mattila on tutkimuksessaan huomannut myös sen, kuinka aiempien muutostilanteiden aikaan sattuneet, ihan muista syistä kuin varsinaisesta muutoksesta johtuneet luottamuksenmenetykset ja stressitilat saavat työntekijän suhtautumaan negatiivisesti uuteenkin muutokseen, vaikkei lopulta vastustakaan itse asiaa, jota pyritään muuttamaan.

Luottamus tai sen puute voi kohdistua yrityksen johtoon, työtovereihin tai työntekijään itseensä. Jos jotain näistä kohtaan tuntee luottamuksen puutetta, tai epäluottamusta, tuntuu uusi muutoskin epävarmemmalta ottaa vastaan. Jos johdon toiminta on aiemmin koettu epäoikeudenmukaiseksi, vaikeaksi ennustaa, piittaamattomaksi tai ylipäättään kyvyttömäksi, miettii helposti, miksi se nyt tulevassa muutoksessa toimisi jotenkin toisin. Oma paikka kaaoksen keskellä voi tuntua hyvinkin uhatulta ja näin muutosta on loogista vastustaa. Heikko ryhmähenki ja solidaarisuuden puute, opportunisti tai huonot sosiaaliset suhteet työtovereihin taas aiheuttavat epävarmuutta oman ryhmän tuesta vaikeassa tilanteessa. Luottamus itseä kohtaan tarkoittaa lähinnä omien rajojen

tuntemista ja tunnetta siitä, että osaa ja voi itse jollain tasolla hallita työtään, aikaansa ja ympäristöään (Mattila 2006).

4 Muutoksen tutkiminen yksilön ja organisaation oppimishaasteena

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu Jack Mezirowin transformatiivisen oppimisen teorian ja Yrjö Engeströmin ekspansiivisen oppimisen teorian varaan. Kumpikin tarkastelee oppimista muutoksen käsittein ja ne täydentävät toisiaan yksilön ja organisaation oppimisen ymmärtämisessä. Avaan mainittuja teorioita tarkemmin seuraavissa alaluvuissa (luvut 4.1 ja 4.2) sekä vertaan niitä toisiinsa (luku 4.3). Muutoksen johtamisen haasteita lähestyn John P. Kotterin (1998) muutosjohtamista käsittelevän kirjallisuuden kautta (luku 4.4). Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhteet toisiinsa tässä tutkimuksessa esitellään luvussa 5.

4.1 Muutos yksilön oppimishaasteena

Mezirowin (2000, 1996, 1991) mukaan transformatiiviseen oppimiseen johtaa yleensä jokin elämässä vastaantuleva ristiriitaisuus tai kriisi, esimerkiksi tässä tapauksessa organisaatiomuutos, joka vaikuttaa omaan työhön ja usein muuhunkin elämään usealla eri tavalla. Tällaisessa muutoksessa joudutaan tilanteisiin, joissa tarvitaan uutta oppia tai huomataan, ettei vanha käyttäytymismalli enää päde. Henkilö joutuu kohtaamaan aiemmat tietonsa ja asenteensa, tarkastelemaan niitä kriittisesti ja toteamaan, mikä niissä ei enää toimi tai toimii väärällä tavalla. Tämän jälkeen tiedot ja asenteet joko korjataan, opetellaan kokonaan uudet tai perustellaan itselle uudelleen vanhojen toimintojen jatkaminen.

Mezirowin (1991: 131) transformatiivisen oppimisen teorian peruseriaate on, että henkilön aiemmat kokemukset ja asenteet vaikuttavat uusien tilanteiden tulkitsemiseen ja niistä oppimiseen. Jokainen saa jo lapsuutensa sosialisatiossa perusteet niin sanotuille merkitysperspektiiveille eli viitekehyksille, jotka ohjaavat huomioita ja tulkintoja. Merkitysperspektiiveihin perustuvat ennako-odotukset eri tilanteista, joita taas muokkaavat uudet havainnot ja tulkinnat niistä. Jotta maailma kohdattaisiin mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti, on ensin tunnistettava merkitysperspektiivit ja ymmärrettävä niiden perusteet ja kuinka ne käyttäytymiseen vaikuttavat, eli on har-

joitettava kriittistä itsereflektiota. Tästä syystä transformatiivisen oppimisen teoriaa pidetään nimenomaisesti aikuisen oppimisen teoriana. Ei voida odottaa lasten tai nuorten aikuistenkaan vielä kykenevän niin syvälliseen itsereflektioon, kuin mistä tässä teoriassa on kyse.

Transformatiivisen oppimisen teorian kohteena on siis aikuinen, joka rehellisesti ja kriittisesti arvioi toimintaansa, siihen vaikuttavia tekijöitä ja sen seurauksia. Kun tunnetaan myös itsestäänselvyyksinä pidetyt sosiaaliset normit ja yhteiskunnan rakenteet, voi aikuinen oppia autonomisesti, itsenäisesti ja vastuullisesti. Tekojensa syntyhistorian ja seuraukset tietäen aikuinen hallitsee omaa elämäänsä, ymmärtää useampien kuin vain omien merkitysperspektiivinsä olemassaolon ja on näin ymmärtäväisempi, suvaitsevaisempi ja avoimempi kuin aiempiin kokemuksiinsa ja jonnekin auktoriteetin sanaan passiivisesti turvaava. (Mezirow 2000: 7–8.)

Reflektio

Tässä tutkimuksessa reflektio on oppimisen perusta. Reflektiolla tarkoitetaan lähinnä oman toiminnan ja omien uskomusten kriittistä tarkastelua. Se on ennakko-odotuksiin perustuvaa, ja sen avulla on mahdollista oikaista vääriä aiempia tietoja tai oletuksia. Kriittinen reflektio taas on syvempää omien asenteiden, ennakko-oletusten ja koko merkitysperspektiivien olemassaolon lähtökohtien kriittistä arviointia. Se tarkoittaa itsestään selvänä pidettyjen arvojen kyseenalaistamista ja niiden perusteiden arviointia, toistuvia miksi-kysymyksiä. Kriittinen reflektio on oman minäkuvan syntyhistorian selvittämistä ja tätä kautta tiedostavammaksi, vastuullisemmaksi ja omaa elämäänsä hallitsevaksi aikuiseksi kasvamista. Vain kriittisesti reflektoiden voi aikuinen oppia itsenäisesti ilman, että ajattelematta omaksuttaisiin jonkin auktoriteetin tarjoamia valmISRatkaisuja. Kaikki aikuisiän merkittävät oppimiskokemukset sisältävät kriittistä reflektiota. Se on tapa uudistaa ongelmanasettelua ja -ratkaisua ja vaatii hetken pysähtymisen, jotta tilanne voidaan arvioida uudella tavalla, uudesta näkökulmasta. (Mezirow 1996: 28, Mezirow 2000: 7–8.)

Merkitysperspektiivi

Merkitysperspektiiveillä tarkoitetaan tapoja, teorioita, väittämiä ja kaavioita, joilla kukin yksilö tulkitsee kokemuksiaan ja ympäristöään. Merkitysperspektiivit omaksutaan varhaisessa sosialisatiossa, mutta niitä voidaan oppia myös tarkoituksellisesti (esimerkiksi tietyt aatteet). Mitä vahvemmat emotionaaliset puitteet perspektiivien omaksumiseen liittyy, sitä enemmän niitä pyritään

myöhemmin vahvistamaan ja pitämään niistä kiinni. Merkitysperspektiivit ovat työkaluja, joilla käsitellään kokemuksia ja jotka määrittävät ne odotustottumukset, joilla tilanteisiin valmistaudutaan. (Mezirow 1996: 18–20.) Koska merkitysperspektiivit ovat tutkimukseni keskiössä, on syytä seuraavaksi valottaa niitä tarkemmin.

Merkitysperspektiivien mallit ja vääristymät

Mezirow (1991: 43, 123–143) jakaa merkitysperspektiivit kolmeen osaan: episteemisiin, sosiolinguvistisiin ja psykologisiin perspektiiveihin. Episteemisiin perspektiiveihin kuuluvat esimerkiksi kaikki oletukset tiedosta ja sen käytöstä ja erilaiset kehitystasoperspektiivit. Myös oppimistyyli ja vaikkapa tapa tehdä päätelmiä asioiden yleisyyksistä niiden esiintymistiheyden mukaan kuuluvat tähän ensimmäiseen kategoriaan. Sosiolinguvistisiin perspektiiveihin luokitellaan näkemykset rooleista ja normeista, kulttuurisista ja kielellisistä koodeista, sekundaarinen sosialisatio sekä eri filosofiat ja teorialat. Psykologiset perspektiivit kattavat muun muassa käsityksen itsestä, monitulkintaisuuden sietokyvyn, neuroottiset tarpeet ja psykologiset puolustusmekanismit.

Kriittinen reflektio tuottaa merkitysperspektiivin muutoksia. Niillä on kognitiivinen, affektiivinen (tunteisiin liittyvä) ja konatiivinen (tahdonalainen) ulottuvuutensa. Tähän sisältyy siis monta mahdollista kohtaa, jotka estävät perspektiivin muutoksen, vaikka kenties tarve muutokselle ymmärrettäisiinkin. Muutos voi estyä sisäisten tai ulkoisten pakkojen, psyykkisten tekijöiden tai tiedon- tai taidonpuutteen vuoksi. (Mezirow 1996: 29–30.)

Merkitysperspektiivit voivat Mezirowin mukaan myös vääristyä monesta eri syystä. Ne voivat kokea edellä esitellyn luokittelun mukaisesti episteemisen, sosiolinguvistisen tai psykologisen vääristymän. Episteeminen vääristymä liittyy tiedon luonteeseen ja sen käyttämiseen. Voidaan esimerkiksi ajatella, että jokaisesta asiasta tai ilmiöstä on mahdollista löytää jokin lopullinen, objektiivinen totuus. Myös ajatus abstraktiosta empiirisenä ilmiönä tai jonkin sosiaalisesti tuotetun ilmiön (laki, sosiaaliset normit, syrjäytyneisyys) kokeminen annettuna, muuttumattomana, ovat episteemisiä vääristymiä, ja omalla tavallaan nekin liittyvät työni perusajatukseen, muutosvastarintaan. (Mezirow 1996: 31–32.) Kun halutaan pitää kiinni vanhoista tottumuksista ja asenteista, voi olla helpompaa tietoisesti kieltäytyä ymmärtämästä sitä, että itsellä olisikin mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi oman alueensa ympäristökysymyksiin tai vanhusten kohteluun paikallisessa hoitokodissa. Tämä on muutosvastarintaa: ei haluta muuttaa aiempaa näkemystä ja tapaa kokea. Taustalla voi olla esimerkiksi kasvojen menettämisen pelko. Voi tulla tunne, että vanhan asenteen muuttaminen aiheuttaa lähipiirissä hämmennystä ja ihmettelyä.

Sosiolingvistinen merkitysperspektiivin vääristymä tarkoittaa valtaan ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvien ilmiöiden pitämistä kyseenalaistamattomina. Itseään toteuttavat uskomukset ovat osa tällaista vääristymää. Jos esimerkiksi pidämme henkilöä jonkun hänen ominaisuutensa vuoksi tietyn kaltaisena ja kohtelemme heitä sen mukaisesti, heistä voi tullakin sellaisia. Samalla tavalla voidaan olettaa jonkin pienen ryhmän ominaisuus koko kansaa koskeväksi. Aikuinen voi kriittisesti reflektoida omia merkitysperspektiivejään vasta sitten, kun hän ymmärtää sosiaalisesti tuotettujen normien ja itsestäänselvyyksinä pidettyjen ilmiöiden taustat ja osaa kyseenalaistaa ne. (Mezirow 1996: 32–33.)

Kolmas vääristymien muoto on psyykkinen vääristymä. Sillä tarkoitetaan ennakko-oletuksia, jotka aiheuttavat tiettyä tilannetta kohtaan niin suurta pelkoa, että toimiminen estyy. Tällaisiin voivat johtaa esimerkiksi lapsuusiässä koetut traumaattiset tilanteet, jotka sitten heijastuvat aikuisiän toimintamalleihin. (Mezirow 1996: 33–34.) Luonnollisesti aikuinen ei aina kykene itse tunnistamaan tällaisia vääristymiä, vaan tarvitsee niistä vapautuakseen ammattilaisen, kuten esimerkiksi psykoterapeutin apua. Koska vääristymän korjaaminen aiheuttaa liikaa negatiivisia tunteita, pyritään olemassa olevista "viallisista" merkitysperspektiiveistä pitämään kiinni, ja näin ollen muutos eli oppiminen estyy. (Mezirow 2000: 6.)

Merkitysperspektiivien ja reflektion suhde

Tutkimuksessani olen kiinnostunut muun muassa ulkoistettujen henkilöiden merkitysperspektiiveistä ja niiden muuttamisen haasteista ulkoistuksen kaltaisessa muutostilanteessa. Perspektiivejä on mahdoton tarkastella ilman, että otetaan huomioon myös reflektio, jolla niitä tarkastellaan ja joka pyrkii niitä muuttamaan. Koska merkitysperspektiivit sanelevat osaltaan ne ehdot, joilla reflektio voi toimia, voidaan pohtia, kuinka reflektio voi tuottaa uutta, jos se itse on vanhan merkitysperspektiivin muokkaama ja synnyttämä. Reflektion tehtävä on kuitenkin muutoksen aikaansaaminen. Merkitysperspektiivien tehtävä taas on pysyä ennallaan ja tuottaa tunne jatkuvuudesta. (Mälkki 2011.) Tällainen toisaalta pattitilanne, toisaalta muna-kana-ilmiö on kiinnostava, mutta tässä yhteydessä pyrin käyttämään molempia käsitteitä työkalumaisesti analyysivälineinä ymmärtääkseni paremmin tutkittavien yksilöiden suhdetta ulkoistukseen.

4.2 Muutos organisaation oppimishaasteena

Engeströmin (2004: 13, 59) ekspansiivisen oppimisen teorian mukaan oppiminen on, teorian nimen mukaisesti, toiminnan kohteen laajentamista. Tämä tarkoittaa aiemman toimintalogiikan kyseenalaistamista ja kokonaan uusien toimintatapojen luomista. Vygotskya lainaten Engeström (2004: 18–19, 23) kertoo, kuinka voidaan ajatella olevan hyvää ja huonoa oppimista. Huono oppiminen on sitä, että opitaan jotain jo aiemmin olemassa ollutta, eli täytetään osaamisen aukkoja tai nostetaan osaaminen ylemmälle, mutta jo aiemmin tiedostetulle tasolle. Tätä voidaan kutsua myös sopeutumiseksi. Hyvä oppiminen taas on sitä, että luodaan jotain mitä ei aikaisemmin ollut vielä olemassa. Käytännössä tämä tarkoittaa innovatiivisuutta ja riskinottoa. Lähdetäänhän tekemään jotain, mistä ei vielä ole kokemusta. Samaa ajatusta oppimisesta voidaan kuvata myös Argyriksen ja Schönin (1999) käsitteillä yksi- ja monisilmukkainen oppiminen (single-loop and double-loop -learning). Ne sopivat tähän aineistoon hyvin, mutta eivät mielestäni olleet yksin riittäviä. Yksisilmukkainen oppiminen on yksinkertaisimmillaan korjaavia reaktioita ristiriitoihin, kun taas monisilmukkainen oppiminen tarkastelee kriittisemmin esimerkiksi vaihtoehtoisia tapoja toimia tai kritisoi rakentavasti yksisilmukkaista oppimista. Monisilmukkaiseen oppimiseen ei liity yksilön toimintaa ohjaavien asenteiden tai arvojen tarkastelua. Vaikka tässä tutkimuksessa ei tätä lähestymistapaa käytettykään, voisi tällainen teknisempi ote olla organisaatioympäristössä joskus toimiva tapa sekä hahmottaa oppimista että tavoitella kriittistä asennetta eri toimintoja kohtaan.

Ekspansiivisen oppimisen teoria kytkeytyy kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan. Ihmistä tai hänen oppimistaan ei voida irrottaa siitä ajasta tai paikasta, jossa se tapahtuu. On tutkittava kulttuurissa ja kulttuurin välineillä eläviä ihmisiä, jotka yhdessä ylläpitävät ja luovat uutta kulttuuria muuttaen sen historiaksi. Teorian ydin on toiminnassa ja toiminta on aina kollektiivista (Engeström 2004).

Uudistava oppiminen voi olla tyyliltään kolmenlaista. Se voi olla niin sanottu ratkaisuinnovaatio, joka tarkoittaa hetkellistä, juuri siihen tilanteeseen sopivan ratkaisun oppimista. Prosessi- tai elinkaari-innovaatio taas tarkoittaa laajempaa ja pitkäkestoisempaa oppimista, joka kohdistuu pelkän tuloksen sijaan siihen varsinaiseen prosessiin tai prosessin osaan, joka tulokseen johtaa. Kolmannen tyyppinen uudistavan oppimisen muoto on niin sanottu järjestelmäinnovaatio. Tällainen oppiminen on pitkäkestoista, hajautunutta ja moniulotteista ja tarkoittaa koko aiemman toimintajärjestelmän olemassaolon kyseenalaistamista, kriittistä tarkastelua ja lopulta muuttamista. Tätä syklistä ja monipolvista oppimisen mallia Engeström (2004: 29) kutsuu ekspansiiviseksi oppimiseksi.

Engeströmin (2004: 61–63) mukaan oppiminen etenee monipolvisena, toistuvana kehänä, eli oppimissyklinä. Sykli lähtee liikkeelle vallitsevan käytännön kyseenalaistamisesta ja käytännön analyysistä. Tästä lähdetään mallintamaan ja tutkimaan uutta ratkaisua, jonka jälkeen valittu ratkaisu otetaan käyttöön. Lopuksi prosessi arvioidaan ja vakiinnutetaan, ja uusi käytäntö laajennetaan koko yhteisön käyttöön. Tätä seuraa jälleen käytännön uusi kyseenalaistaminen. Sykli ei kuitenkaan etene ilman ristiriitoja, vaan ekspansiivinen oppiminen onkin juuri niiden esiintuomista, ratkomista ja niiden kautta oppimista. Vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen aiheuttaa ensimmäisen ristiriidan, kun aiempi toimintatapa todetaan riittämättömäksi. Analyysivaiheessa nämä ristiriidat kärjistyvät, koska myös niitä täytyy analysoida ja perimmäiset syyt selvittää, jotta ne voidaan ratkaista. Uuden toimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto aiheuttaa hämmennystä, kun vanhasta toimintamallista pitäisi luopua ja uusi, vielä vähän vieras, ottaa käyttöön. Käyttöönotto aiheuttaa myös ristiriitoja laajenemispaineellaan, kun huomataan, että sama kehitys pitäisi tuoda uusille alueille, joita ei ehkä vielä aikaisemmin ollut osattu ottaa huomioon.

Ekspansiivinen oppiminen ja toiminnan kohteen laajentaminen voi Engeströmin (2004: 60) mukaan tapahtua neljällä eri ulottuvuudella. Ensimmäiseksi aikaulottuvuudella niin, että toiminnan kestoja muutetaan. Toiseksi paikan ja tilan ulottuvuudella, eli toimintaa laajennetaan uusiin tilanteisiin. Kolmas ulottuvuus on vastuun ja moraalisen ulottuvuus, jolla laajeneminen tarkoittaa, että vastuuta jaetaan useammalle. Neljäs, eli kehityksen ulottuvuus tarkoittaa toiminnan jatkuvaa kehitystä. Ekspansiivisen oppimisen teoriassa toiminnan kohde tarkoittaa asiakkaita, tuotteita ja palveluita.

4.3 Muutos yksilön ja organisaation yhteisenä oppimishaasteena

Engeström keskittyy ekspansiivisen oppimisen teoriassa näkyvään kollektiiviseen toimintaan. Mezirowille transformatiivisen oppimisen teoriassa tärkeää taas ovat yksilön kognitiiviset tapahtumat. Kuitenkin teorioissa on paljon samaa: Molemmissa sosiaalinen tekijä on hyvin vahva. Yksilökeskeisestä lähestymistavasta huolimatta Mezirow on kiinnostunut yksilön oppimisprosesseista lopulta juuri niiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vuoksi. Toisaalta taas ekspansiivisen oppimisen teoriassa nähdään, että yksilön kulttuurinen ja historiallinen tausta on otettava huomioon ja että yksilöiden toimijuus on ratkaisevaa laajojenkin organisaatiotason muutosten aikaansaamiseksi. Mielenkiintoista on myös tarkastella ekspansiivisen oppimisen ajatuksia eri ulottuvuuksista ja pohtia, löytyykö samoja elementtejä transformatiivisen oppimisen teoriasta. Näkemys aikaulottuvuudesta on suhteellisen helposti löydettävissä molemmista teorioista. Koko ekspansiivisen op-

pimisen teorian viitekehys kulttuurihistoriallisesta toiminnasta ottaa kantaa ihmisen, eli toimijan, taustaan ja sekä kollektiiviseen että henkilökohtaiseen historiaan.

Paikan ja tilan ulottuvuuden löytämiseen transformatiivisen oppimisen teoriasta joutuu pohdiskelemaan hiukan. Mikäli ajatellaan paikkaa ja tilaa abstraktina käsitteenä, tässä voisi löytyä yhteneväisyyksiä Mezirowin näkemykseen siitä, kuinka jokainen tilanne on aina kokijan subjektiivisesti, eli selektiivisesti havainnoima. Näin jokainen aika, paikka ja tila näyttäytyvät jokaiselle omanlaisena ja aiemmin rakennetun merkitysperspektiivin kautta koettuna. Ajatusta tuon ulottuvuuden laajentamisesta voisi liittää tarpeeseen ymmärtää tuollainen tilannekohtainen subjektiiviteetti ja hyväksyä se osaksi yksilöä. Vastuun ja moraalien ulottuvuudella laajenemisen ymmärtäisin transformatiivisen oppimisen teoriassa niin, että yksilön täytyy oman historiansa ja omien merkitysperspektiivinsä muotoutumissyiden ymmärtämisen ja hyväksymisen kautta ottaa vastuu tulevista teoistaan. Ei voida piiloutua sen taakse, että oma historia ja sen tapahtumat antaisivat oikeuden vaikkapa väistää joitain moraalisia velvoitteita. Esimerkiksi lapsuudessa koetut traumat eivät oikeuta vastaaviin laiminlyönteihin aikuisiällä. Omista aiemmista kokemuksista voidaan löytää selityksiä käytökselle, mutta vastuunvapautusta ne eivät anna. Neljäs eli kehityksen ulottuvuus tarkoittaa kummassakin teoriassa pyrkimystä jatkuvaan kehittymiseen. Ei missään tilanteessa voida ajatella, että voisi tulla jotenkin valmiiksi, eikä se ole se pääasiallinen tarkoitukskaan. Tarkoitus on kehittää toimintaa ja itseään jatkuvasti, välillä muuttuvaan ympäristöön sopeutuen, välillä jotain täysin uutta luoden.

Molemmat teoriat pitävät ristiriidan ajatusta oppimiseen johtavana alullepanijana. Ekspansiivisen oppimisen teoriassa ristiriidan ratkaisemiseen tähtäävä toiminta on oppimista läpi oppimissyklin, transformatiivisen oppimisen teoriassa ristiriita (disorienting dilemma) on oppimisen lähtökohta, kun aiemmat keinot eivät ole enää käypiä, vaan joudutaan oppimaan uutta. Suurin ero teorioiden välillä on niiden ensisijaisessa näkökulmassa. Näen itse teoriat kuin yksilö-yhteisö-janalla, vähän peräkkäin, vähän limittäin. Ensimmäiseksi mielessäni asetan transformatiivisen oppimisen teorian sen mentaalisten ja kognitiivisten toimintojen kuvaamisen vuoksi. Tämän jälkeen tulee ekspansiivisen oppimisen teoria, koska se tavallaan jatkaa kollektiivisuuden ajatusta siitä, mihin transformatiivisen oppimisen teoria jää.

Engeström toteaa, että suuri osa reflektion tutkimuksesta on keskittynyt niin sanotun sentraation, eli itseen kohdistuvaan reflektioon. Näinhän on myös transformatiivisen oppimisen teoriassa. Reflektio voidaan kuitenkin jakaa kolmeen osaan (Raeithel 1983, Engeströmin 2004: 97–98 mukaan). Sentraation lisäksi desentraatioon, eli suuntautumiseen ulospäin, kohti tehtävää tai ongelmaa ja resentraatioon, jossa huomio suuntautuu yhteiseen tehtävään ja yhteiseen toimintaan.

Resentraatiossa yksilö siis onkin osa sosiaalista yhteisöä ja huomio kohdistetaan sekä sisään- että ulospäin. Näin siis myös ekspansiivisen oppimisen puitteissa olisi paljonkin tutkittavaa reflektiosta, mutta ei enää vain sentraatiosta, vaan sen kohdistumisesta ”minästä” ulospäin. Yhteistoiminnallinen tekeminen voi siis myös ottaa kantaa kognitiivisiin toimintoihin, vaikka ne usein tähän saakka onkin erotettu omaksi, yksilöpsykologiaa painottavaksi tutkimusalakseen. Desentraation ja resentraation tutkiminen avaavat kysymyksiä käsillä olevan tehtävän kyseenalaistamiseen, sen perimmäiseen tarkoitukseen ja olemassaolon oikeutukseen. Toiminnassa ne tuovat kriittistä ja usein tervetullutta näkemystä, mutta ovat samaan aikaan vaikeita ja joskus vaikeasti hyväksyttäviä juuri tehtävän peruslähtökohtien uudelleenperustelun vaatimuksen vuoksi.

4.4 Muutos johtamishaasteena

Edellä päädyttiin tarkastelemaan muutosta yksilön ja organisaation yhteisenä oppimishaasteena. Tutkimuksessa tarvitaan käsitteellisiä välineitä, joilla näiden tarkastelu yhdessä on mahdollista. Reflektion käsite tarjosi tähän joitain lähtökohtia, mutta toisena käsitteenä tässä tutkimuksessa otan käyttöön muutosjohtamisen. Muutoksessa organisaation johtamiskyvykkyys nousee hyvin tärkeäksi. Työntekijät on saatava hyväksymään muutos, jatkamaan töitään ja usein opettelemaan uusia toimintamalleja. Tämä vaatii johdonmukaista, selkeää, perusteltua ja sitoutunutta johtamista. Kirjassaan *Leading change* John. P. Kotter (1998) esittelee kahdeksankohtaisen ohjelman, jota noudattamalla muutoksen johtamiseen saadaan ryhtiä ja realistiset onnistumisen mahdollisuudet.

Aluksi varmistetaan muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden viestiminen läpi organisaation. Tämän jälkeen luodaan riittävän vahva, osaava ja vaikutusvaltainen ydintiimi muutosta ohjaamaan. On luotava uusi, selkeä, ymmärrettävä visio ja strategia sen saavuttamiseksi ja viestittävä niistä selkeästi läpi muutoksen. Henkilöstölle on annettava riittävästi valtaa selvittää uuden vision tavoittelun tielle tulevista esteistä ja luotava lyhyen tähtäimen onnistumisia, joilla vahvistetaan uuden toimintamallin hyväksyttävyyttä ja vakuutetaan toimijat strategian toimivuudesta. Onnistumiset vakiinnutetaan osaksi uutta toimintatapaa ja tehdään lisää muutoksia tukemaan uutta visiota. Lopuksi uusi tapa toimia juurrutetaan pitkäjänteisellä työllä osaksi yrityskulttuuria. (Kuva 4.1.)

Kotter (1998) myös korostaa, kuinka tärkeää muutoksessa on johtaa ihmistä, ei niinkään asioita. Hänen mukaansa muutoksessa 70–90 prosenttia on ihmisten johtamista ja vain 10–30 prosenttia asiojohtamista. Tämä näkyy varsinkin vision viestimisen tärkeydessä. On osattava esittää asia niin,

että eri tavoin asioihin suhtautuvat henkilöt luovat siitä yhteisen ymmärryksen ja sitoutuvat visi-
oon liittyvien strategioiden toteuttamiseen.

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

- * markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkiminen (mahdollisten) kriisien tai merkittävien mahdollisuuksien määrittäminen

2. Ohjaavan tiimin perustaminen

- * riittävän vahva ryhmä, joka pystyy ohjaamaan muutosta

3. Vision ja strategian laatiminen

- * vision laatiminen muutoshankkeen ohjenuoraksi
- * strategioiden laatiminen vision toteuttamiseksi

4. Muutosvisiosta viestiminen

- * kaikkien mahdollisten viestintätapojen käyttäminen
- * ohjaava tiimi näyttää mallia niistä toimintamalleista, joita henkilöstön odotetaan noudattavan

5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

- * esteistä irtautuminen
- * muutosvisiota heikentävien järjestelmien tai rakenteiden muuttaminen
- * riskien ottaminen sekä uudenlaisten ideoiden ja toimenpiteiden kannustaminen

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten luominen

- * uuden vision mukaan toimivien henkilöiden näkyvä palkitseminen
- * uuden vision ja strategioiden toimivuuden todistaminen

7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

- * muutosvision toteuttamiseen pystyvien ihmisten rekrytointi, ylentäminen ja kehittäminen

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

- * uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisten yhteyksien esiintuominen
- * systemaattinen ja yhdenmukainen uuden toimintamallin käyttäminen

Kuva 4.1 Muutosmalli (Kotter 1998)

Vastaavia muutoksen johtamisen malleja on useita, esimerkiksi vastaavista elementeistä koostuva Maurice Saias'n (1991, Valpolan 2004: 29–35 mukaan) viiden tekijän malli. Tähän työhön valitsin malliksi kuitenkin Kotterin mallin, koska mielestäni se antaa hyvän rungon ja näkökulman koko organisaatiomuutoksen prosessiin alun muutostarpeen viestimisestä aina jälkiseurantaan ja uu-

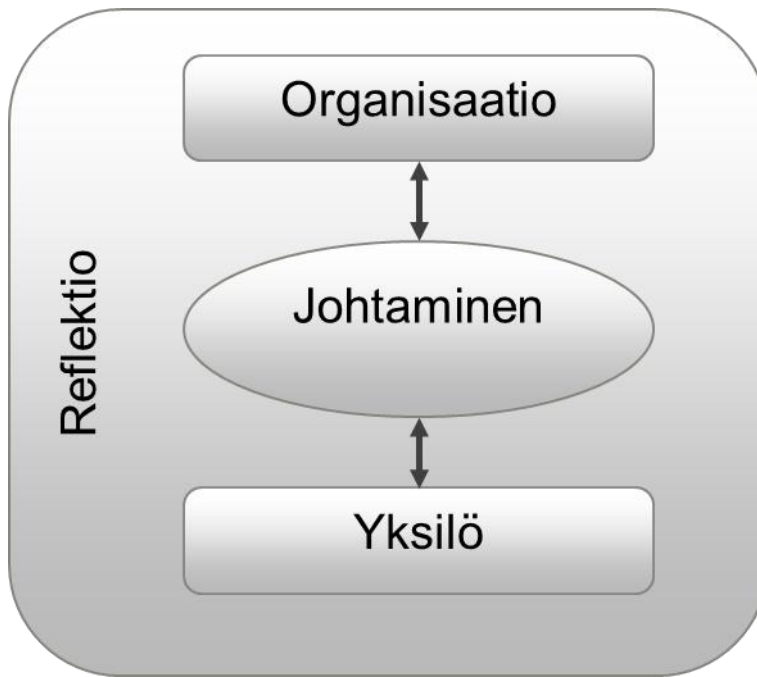
den mallin juurruttamiseen. Malli on myös monikerroksinen ja tuo omalta osaltaan esiin sitä, kuinka moniin erilaisiin asioihin muutosta johtaessa on tärkeää kiinnittää huomiota.

5 Keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni keskeiset käsitteet tulevat monesta lähteestä ja ovat tieteenfilosofisilta perusteiltaan erilaisia. Ne määräytyvät tutkimuskohteen, sitä koskevan aiemmin tehdyn tutkimuksen teoriataustan sekä tutkimuksen aineiston perusteella. Näin ollen keskeiset käsitteet ovat: ulkoistaminen, transformatiivinen oppiminen, ekspansiivinen oppiminen, reflektio, työntekijänäkökulma ja muutosjohtaminen.

Transformatiivinen ja ekspansiivinen oppiminen ja niiden näkökulmat muutokseen ja reflektioon toimivat tämän tutkimuksen oppimiskäsityksen teoreettisena pohjana. Ulkoistaminen ja muutosjohtaminen taas ovat tutkimuskohteeseen liittyviä empiirisiä ja pragmaattisia käsitteitä. Työntekijänäkökulma kuvaa koko tutkimuksen peruslähtökohtaa: tutkimuksen neljää tasoa, yksilöä, organisaatiota, johtamista ja reflektiota käsitellään nimenomaisesti aina siitä näkökulmasta, kuinka työntekijä ne kokee. Nämä kuusi käsitettä ovat keskeisessä osassa myös tutkimuskysymyksissä.

Kuvassa 5.1 on pyritty tuomaan esiin sitä, missä suhteessa tutkimuksen tasot ovat toisiinsa. Organisaatio on johtamisen kautta vuorovaikutuksessa yksilön kanssa, yksilö taas toimii aktiivisena tekijänä niin johtamisen kuin organisaationkin suhteen. Reflektio voidaan nähdä taustakontekstina, jota tapahtuu kaikilla tasoilla, eri näkökulmista, eri tavoin, eri tavoiteasetelmin ja myös tuottaessaan oppimista vaikuttaa organisaation, johtamisen ja yksilön keskinäisiin suhteisiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin eniten yksilön ja organisaation oppimiseen ja johtamiseen lähinnä sen kautta, miten se välittää muutosta organisaation ja yksilön välillä. Tutkimuksen jokaisen tason käsittelyyn käytetään työntekijän näkökulmaa, eli tarkastellaan sitä, kuinka työntekijä tässä ulkoistuksessa on nähnyt esimerkiksi johtamisen, yksilön oman aseman, organisaation (sekä ulkoistavan että vastaanottavan) sekä reflektoinut näitä aiheita.



Kuva 5.1 Muutoksen analyysitasot

Tämän tutkimuksen aineiston ja teorian vuoropuhelussa on muotoutunut työn neljä tasoa: yksilö, organisaatio, johtaminen ja reflektio. Tutkimussuunnitelmassa mukana oli vain kolme tasoa, yksilö, organisaatio ja reflektio, mutta koska johtaminen nousi aineistossa niin keskeiseen asemaan, oli luontevaa tehdä siitä analyysiin oma, neljäs tasonsa.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Miten työntekijät suhtautuivat ulkoistamisen tuomaan muutokseen ja mitä asioita he pitivät tärkeinä muutoksen toteutuksessa?**

Koska olen kiinnostunut juuri työntekijänäkökulmasta, pyrin analysoimaan sen ensin mahdollisimman rikkaasti. Ensisijainen lähestymistapani aiheeseen on aineistolähtöinen. Tämän jälkeen vertaan tuloksia Arikosken ja Sallisen (2007) *Muutoksen kolme vaihetta* -malliin ja Mattilan (2006) väitöskirjassa esiteltyihin muutossuhtautumisen elementteihin, luottamukseen, aiempien kokemusten luonteeseen ja omaan hallinnan ja arvostetuksi tuleminen tunteeseen. Peilaan tuloksiani myös muuhun aiemmin esiteltyyn organisaatiomuutosten tutkimukseen.

2. Minkälaisiin organisaatiotason kysymyksiin työntekijät kiinnittävät huomiota siirryttäessä organisaatiosta toiseen?

Toisella tutkimuskysymyksellä on tarkoitus kartoittaa niitä organisaatioon liittyviä huomioita, näkökulmia ja tärkeitä koettuja asioita, joita työntekijä herää käsittelemään, kun hänet siirretään ulkopuolisen aloitteesta yrityksestä toiseen. Tutkimuksessa on tärkeää saada käsitys siitä, kuinka työntekijät näkevät ja kokevat toimintakontekstinsa ja oman paikkansa siinä. Analyysin apuna käytetään Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimisen teoriaa.

3. Millaisia johtamiseen liittyviä tekijöitä työntekijät nostavat esille ulkoistusprosessissa?

Kolmannella tutkimuskysymyksellä alakohtineen haetaan vastausta siihen, mitä asioita työntekijät näkevät ulkoistuksen johtamisessa tärkeinä. Mitä hyvään johtajuuteen heidän mielestään kuuluu ja kuinka tämän ulkoistuksen johtaminen nähtiin. Tällä kysymyksellä tavoiteltiin myös näkemystä organisaation oppimisesta. Taustakirjallisuutena toimivat opinnäytetyöt, aiemmin esitelly tutkimus muutosjohtamisesta, ekspansiivisen oppimisen teoria (Engeström 2004) ja Kotterin (1998) muutosjohtamisen näkemykset, joita käytän teknisinä analyysivälineinä.

4. Miten ulkoistusprosessin kokeneet työntekijät reflektivat muutosta?

Neljäs ja viimeinen tutkimuskysymys selvittää, millaisesta oppimisesta haastatteluissa ilmenevä reflektointi kertoo. Analysoin, *mitä* reflektoidaan ja *miten* reflektoidaan. Taustana tälle tutkimuskysymykselle ovat transformatiivisen oppimisen teoria (Mezirow 1991) ja Raeithelin (1983, Engeströmin 2004: 97–98 mukaan) kolmiosainen reflektiojaottelu sentraatioon, desentraatioon ja resentraatioon.

6 Aineiston keruu ja analyysimenetelmät

Tämän normatiivisen tapaustutkimuksen tarkoituksena on saada perusteita käytännön prosessien ja toimintamallien kehittämiseen. Se edellyttää, että tutkimuksessa on luotava varovaisia yleistyk-

siä syvemmän ymmärtämyksen saamiseksi ilmiöstä. (Metsämuuronen 2006: 90–92.) Siksi haen seuraavassa alaluvussa esitellyllä teema-analyysillä mahdollisuutta yleistykseen ja fenomenografisella otteella ymmärrystä kokemuksesta ja käsityksestä. Teemahaastattelun tueksi tehdyn haastattelurungon tasot tarkentuivat ja täydentyivät vielä analyysivaiheessa (Liite 2). Esimerkiksi johtamisen suuri merkitys nousi esiin vasta haastatteluissa. Siksi siitä tuli yksi tutkimuksen neljästä tasosta vasta aineiston analyysivaiheessa.

Fenomenografialla etsin haastateltujen ilmiötä koskevia kokemuksia ja käsityksiä. Fenomenografiaa voidaan soveltaa aineisto- tai teorialähtöisesti tai näiden välimuotona. Tässä tutkimuksessa teoreettinen tietämys antoi kivijalan, jolle aineiston kerääminen voitiin tukea. Analyysi tehtiin aina ensisijaisesti aineistolähtöisesti ja vasta tämän jälkeen aloitettiin vuoropuhelu teorian kanssa. Teoria ei rajoittanut tulkintojen tekemistä, vaan teoreettinen ymmärrys rikastui aineistanalyysin aikana. Mikäli teoreettisen viitekehyksen käsitteet tai valmiit teemat eivät tähän aineistoon sopineet, on sekin arvokas tutkimustulos ja raportoitiin siinä missä odotetut ”osumatkin”. Eskola ja Suoranta (2008: 152) toteavatkin, ettei puhdasta aineistolähtöisyyttä voida olettaa tutkimuksissa koskaan saavutettavan. Mitä aineistosta osataan etsiä, jos minkäänlaista ennakkoteoriaa ei ole käytetty näkökulmaa kohdistamaan?

Tutkimuksen ihmiskäsitys on holistinen. Tutkijana lähdän siitä olettamuksesta, että ihmisen elämään ja elämän eri tilanteisiin on aina monta tarkastelukulmaa ja esimerkiksi reaktiot tilanteisiin syntyvät monista eri tekijöistä. Tiedonintressi taas on hermeneuttinen, eli ymmärtämään pyrkivä. En usko voivani löytää aineistosta mitään lopullista tai niin sanottua oikeaa totuutta, vaan keskityn ymmärtämään ilmiötä juuri tutkittavien henkilöiden omista lähtökohdista, taustoista ja kokemusmaailmoista käsin. Luonnollisesti minun on tutkijana tunnistettava oma subjektiviteettini ja varsinkin omien vastaavien kokemusteni vaikutus ilmiön ymmärtämisessä, siksi tulen kertomaan avoimesti muun muassa omista ennakko-odotuksistani. Pyrin myös mahdollisimman laajalla taustateorioihin ja aiempiin tutkimuksiin tutustumisella saamaan objektiivisemmän otteen, jolla varmistan tutkittavien omasta kokemuksesta kumpuavan äänen ”kuulemisen”.

6.1 Fenomenografia

Fenomenografia on Ference Martonin (1981, 1982) tutkimusryhmänsä kanssa kehittämä tutkimusote, jolla tutkitaan empiirisesti ihmisen tietoisuutta ympäröivästä maailmasta ja sen rakentumista. Metodilla pyritään hahmottamaan käsitysten sisällöllisiä eli laadullisia eroja. Fenomenogra-

fisen analyysin perustana on kiinnostus oppimiskäsitystä kohtaan ja siksi menetelmä tuntuu erityisen sopivalta tähän tutkimukseen teema-analyysin taustaksi. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994: 114–115.)

Martonin fenomenografiakäsitys on filosofialtaan relativistinen, sillä se ei oletta olevan mitään objektiivista todellisuutta, jota eri henkilöt tulkitsevat eri tavoin, vaan ilmiöitä ei yksinkertaisesti ole olemassa ilman havainnoijaa. Yksilö havainnoi ilmiön omasta sisäisestä tai ulkoisesta maailmastaan ja rakentaa siitä aktiivisesti käsityksen. Näitä käsityksiä ja varsinkin eri henkilöiden käsitysten eroavaisuuksia voidaan fenomenografisella otteella tutkia. (Marton 1988, Syrjälän et. al. 1994: 116 mukaan.) Kiinnostus ei silti kohdistu varsinaisesti mihinkään yksittäiseen käsitteeseen, vaan tässä tapauksessa yhden tapahtuman eri kokijoiden käsitysten kirjoon. Tavoitteena tässä tutkimuksessa on saada kuvattua käsitysten koko skaalaa, variaatiota, dikotomioita ja eroja. Yleistykset eivät itsessään ole tavoite. Kategorisointeja tehdään, jotta ne korostaisivat monimuotoisuutta ja toisivat käsitysten laadullisen sisällön abstraktimmalle tasolle.

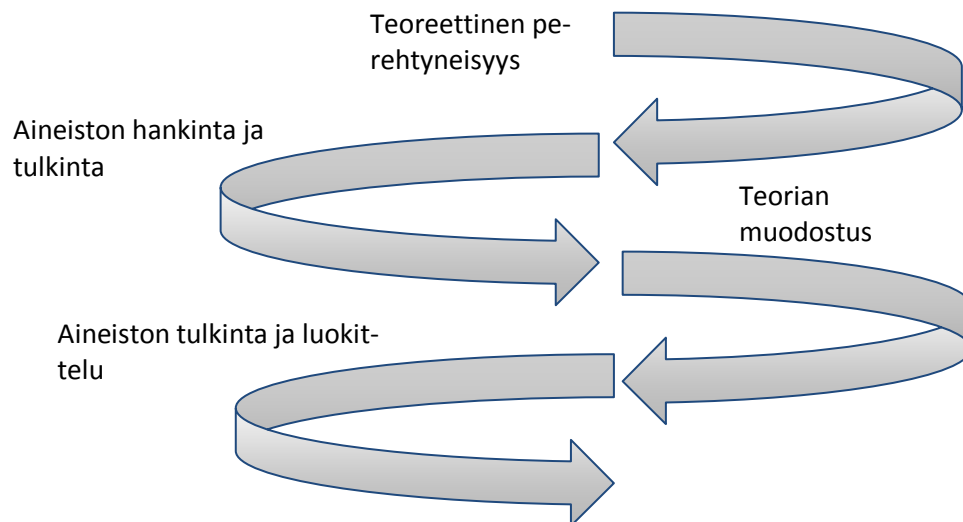
Fenomenografia tutkimusmenetelmänä on empiirinen siinä mielessä, että sitä käytetään usein haastatteluaineistoon, mutta analyysi ei perustu tutkijan tutkittavasta tekemään ulkoiseen havainnointiin ja induktiiviseen päättelyyn tai kausaalisuhteiden etsimiseen, vaan tutkittavan käsityksen ja käsitysten kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen tietystä ilmiöstä. Tutkijalla on oltava teoreettinen ymmärrys taustalla, jotta hän itse käsittää, mitä tutkitaan ja voi esimerkiksi haastateltaessa esittää oikeissa kohdissa tarkentavia kysymyksiä. Teoria toimii aineistoanalyysissä kategorisointien pohjalla, mutta ei kuitenkaan määrää kategorioita, vaan ne ovat aina aineistolähtöisiä. (Syrjälä et al. 1994: 122–123, 126.)

Analyysiä tehtäessä haastateltavien ilmaisut ymmärretään sekä kontekstuaalisiksi että intersubjektiivisiksi. Ilmaisujen muodostumiseen vaikuttavat sekä ympäristö ja aihepiiri, jossa ilmaisuja käytetään, että tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus ja tutkijan oma tulkinta siitä. (Mts. 124.) Tulkitseva analyysi kohdistuu aina ajatukselliseen kokonaisuuteen, ei yksittäiseen sanaan tai sanontaan, vaikka ne ehkä ajatuksen ytimenä ja käsitystyyppin tunnisteena toimivatkin. Ilmaisuja voidaan analysoida myös määrällisen esiintymisen mukaisesti, mutta tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita vain laadullisesta variaatiosta.

Yhdessä ilmaisussa eli tulkintayksikössä voi olla useita eri käsityksiä, mutta tutkijan tehtävänä on tulkita ja erottaa ne oikein. (Mts. 143.) Tässä tutkimuksessa aineisto oli niin rikas ja monipuolinen, että vain harvassa tapauksessa oli ongelmallista erottaa useita eri käsityksiä samasta ajatuskokonaisuudesta, koska käsitykset tulivat joka tapauksessa jo esiin saman tai toisen haastateltavan muissa vastauksissa ja kokonaiskuva pysyi kattavana. Käytetyt kategoriat on muodostettu yhdis-

täen fenomenografista analyysiä ja teema-analyysiä. Koen sen palvelle tutkimuksen tarkoitusta parhaalla mahdollisella tavalla ja tuovan näin esiin sekä autenttisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä että sen suhteesta aiempaan tutkimukseen ja käytettyihin taustateorioihin.

Kuva 6.1 esittää fenomenografisen tutkimuksen spiraalimaista etenemistä, jossa koko tutkimus lähtee liikkeelle teoreettisesta perehtyneisyydestä ja jatkuu teorian ja aineiston vuoropuheluna.



Kuva 6.2 Fenomenografisen tutkimuksen spiraali. (Giddens 1988, Salner 1989, Säljö 1994, Syrjälän et. al. 1994: 125 mukaan)

6.2 Teemahaastattelu

Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 35) mukaan haastattelun etuja ovat muun muassa haastateltavan näkeminen aktiivisena subjektina. Tutkimuksen taustalla toimii siis ajatus siitä, että yksilöä koskevaa tietoa voidaan saada kysymällä sitä häneltä. Haastattelupuhe voidaan kuitenkin sijoittaa laajempaan kontekstiin eli tässä tapauksessa tapahtuneeseen ulkoistusprosessiin sekä muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen.

Haastattelu on aineiston keräämistapa, jolla sain syvennyttyä niihin asioihin, joita ulkoistetuille aikaisemmin tehdyn siirtymiskyselyn mukaan pidettiin ulkoistuksessa erityisen vaikeina tai erityisen onnistuneina (Liite 1). Myös hyvin vaikeiksi ja kipeiksi koetuista tilanteista on haastattelussa mahdollisuus puhua tarkemmin ja kertoa oma kanta yksityiskohtaisemmin kuin mihin esimerkiksi

kyselylomake antaa mahdollisuuksia. Teemahaastatteluluon tein haastattelurungon (Liite 2.), jossa teemat pysyvät jokaisessa haastattelussa samoina, mutta jossa on silti liikkumavaraa sen mukaan, mikä missäkin haastattelussa tutkimuksen kannalta tuntui tärkeältä. Haastattelun pääteemoina toimivat yksilö, työyhteisö ja ulkoistukseen suhtautuminen. Kuitenkin aineisto muotoutui omanlaisekseen ja yhdeksi uudeksi teemaksi nousi johtaminen.

Hirsjärvi ja Hurme (2008) kuitenkin muistuttavat, että haastatteluun sisältyy myös haittoja. Esimerkiksi haastattelijan tottumattomuus voi tuottaa lähes nolla-aineiston ja rutinoitunutkin haastattelija voi saada haastateltavalta vastauksia, joiden haastateltava kuvittelee olevan toivottuja ja hyväksyttyjä. Haastattelut ovat lisäksi aina isotöisiä niin ajallisesti kuin kustannuksiltaan ja niiden laadullinen analysointi voi olla haastavaa, koska valmiita ja ”oikeita” malleja ei ole olemassa. Vaikka oma kokemukseni haastattelujen teosta oli vähäinen ja kokemus olisi tuottanut mahdollisesti paremman tuloksen, onnistuin kuitenkin saamaan rikkaan aineiston, joka antaa vastauksia sekä hakemiini kysymyksiin että ennen kaikkea nosti esiin asioita, joille en ollut etukäteen osannut antaa niin paljon painoarvoa kuin ne haastatteluissa tulivat saamaan.

6.3 Teema-analyysi

Aineisto analysoitiin litteroinnin jälkeen laadullisella, fenomenografisesti painottuneella teema-analyysillä. Tarkoituksena on löytää aineistosta piirteitä, eli teemoja, jotka toistuvat haastattelusta toiseen. Osa näistä tulee luonnollisesti liittymään haastatteluni teemoihin, mutta mielenkiintoisia ovat myös sen ulkopuolelta löytyvät teemat. Käytännössä kävin litteroidun aineiston useampaan kertaan läpi ja poimin sieltä ensin kaikki tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset katkelmat. Aluksi keräsin niin sanotun aineistolakanan, josta tein seuraavaksi erilaisia jaotteluja tutkimuskysymyksiä, haastattelusta toiseen toistuvien aiheiden sekä aiemman tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen perusteella. Jaottelin kategorioihin kokonaisia puheenvuoroja, koska koin, että esimerkiksi pelkkä käytettyjen sanojen hakeminen ei välttämättä olisi samalla tavalla tuonut esiin haastateltavien tarkoittamaa asiaa. Loin aineistolainaukset alemman tason elementeiksi, jotka yhdistin ylemmän tason jaotteluksi, eli käsitystyypeiksi ja peilasin niitä tässä kohdassa käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Jossain kohtaa teoria tuki empiriaa, jossain kohtaa jouduin tarkentamaan viitekehystä tai kategoriaa niin, että ilmiö pääsi mielestäni oikeuksiinsa ja sain esitettyä asian oikeassa valossa tai tuotua esiin erilaisia nyansseja. Tämän jälkeen palasin jälleen aineiston pariin ja tarkistin ja tarkensin sekä kokonaiskuvaa, että siitä erottuvia kiinnostavia poikkeuksia, joita jälleen

tarkastelin teorian valossa. Tätä hermeneuttista sykliä pyörittämällä muodostui työni lopullinen nelijako yksilöön, organisaatioon, johtamiseen ja oppimiseen. Eskolan ja Suorannan (2008: 174–175) mukaan teemoittelu vaatii onnistuakseen raportissa näkyväksi tuodun teorian ja empirian vuoropuhelun. Aineistoesimerkit elävöittävät raporttia ja tekevät lukijalle analyysin tekemisen läpinäkyvämmäksi, mutta pyrin pääsemään yli pelkästä kuvailevasta sitaattikokoelmasta ja löytämään tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset seikat sitaattien takaa.

Teema-analyysin prosessi etenee pääpiirteittäin seuraavasti:

1. Haastattelujen sanatarkka litterointi
2. Aineistoon perehtyminen
3. Teemojen ja piirteiden erottaminen aineistosta ja niiden täsmentäminen
4. Vastausten vertailu teemoittain ja eri käsitystyyppien eli -kategorioiden tunnistaminen ja nimeäminen
5. Käsitystyyppien kuvailu ja tulkinta teorian valossa
6. Johtopäätösten tekeminen muutoksen kokemisesta, sen eri näkökulmista ja siihen liittyvästä oppimisesta (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

6.4 Aineiston keruu ja kuvailu

Yritys, johon siirtyneiden henkilöiden kokemuksiin tässä tutkimuksessa perehdyttiin, teki uusille työntekijöille kirjallisen, puolistrukturoidun työhöntulokyselyn noin neljä kuukautta siirtymisen jälkeen. Kyselylomakkeessa kysyttiin siirtyneiden tuntemuksia työtehtäviin, työyhteisöön ja omaan työhyvinvointiin liittyen, mielipidettä uuteen yritykseen siirtymisen onnistumisesta, sekä tunteita, joita siirtyminen on aiheuttanut. Lomakkeessa oli 18 kappaletta asenneväittämiä, joihin vastattiin asteikolla 1–4 (1 = Eri mieltä, 4 = Samaa mieltä) ja kolme avointa kysymystä. (Liite 1.) Tähän kyselyyn vastasi 85 henkilöä.

Tämän lisäksi koko yrityksen henkilöstölle tehtiin alkuvuodesta 2011 esimiestyöskentelyä mittavaa strukturoitu kysely. Tämä kysely koostui kahdesta osiosta, joista ensimmäisessä kysyttiin 11 esimiestyöskentelyyn ja johtamistapaan liittyvää Likert-asteikollista väittämää ja toisessa kuusi omaan työhön ja työyhteisöön liittyvää. Vastauksista voi erottaa tämän tutkimuksen kohdehenkilöiden osastot ja ryhmät. Tässä kyselyssä mukana olivat nykyorganisaation mukainen osasto, eli sekä entisiä että uusia työntekijöitä. Yhteensä vastanneita oli 181. Vertaamalla tuloksia edelliseen vuoteen, voidaan hahmottaa muuttuneita asenteita ja vastauksia. Näin molempien kyselyiden

vastausten analyysistä saatiin hyvä pohja teemahaastattelun rungon luomiseen ja avattua mahdollisuus pureutua haastattelussa syvemmälle kyselyissä esiin nousseisiin huomioihin. Uskon useamman eri aineistomuodon hyödyntämisen nostaneen tutkimuksen luotettavuutta ja kohdentaneen huomion juuri olennaisiin kohtiin.

Kyselyiden päättymisen jälkeen työntekijöille lähetettiin pyyntö osallistua tutkimukseeni. Heille oli jo aikaisemmin kerrottu tulevasta haastattelukutsusta ja esimiehiltä kysytty lupa kutsun lähettämiseen. Haastatteluun vapaaehtoiseksi ilmoittautui 12 henkilöä. Heistä haastattelin 11. Yhden haastateltavan kanssa emme saaneet aikataulumme sovitettua niin, että yhteistä aikaa haastattelulle olisi kohtuullisella vaivalla löytynyt. Haastateltavien joukko oli hyvin monipuolinen ja edusti kattavasti eripituisia työuria, kumpaaakin sukupuolta ja erilaisia työtehtäviä. Kaikki haastateltavat olivat asiantuntijatasolta. Haastatteluista 9 tehtiin haastateltavien työpaikoilla neuvotteluhuoneissa ja kaksi puhelimitse. Kaikki haastattelut tallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Haastattelut olivat kestoltaan lyhyimmillään 40 minuuttia ja pisimmillään kaksi tuntia. Tekstimuotoista aineistoa kertyi yhteensä 158 sivua. (Taulukko 6.1.)

Taulukko 6.1 Aineisto

Haastattelu	Haastattelun kesto /h	Litterointipituus sivuina
1	0,75	10
2	2	21
3	0,75	11
4	1	13
5	1	18
6	2	21
7	1	19
8	0,6	10
9	0,6	11
10	1	12
11	1	12
KA	1	14
yht.	12 h	158

Haastatteluiden nauhoitukset ovat laadultaan suhteellisen hyvätasoisia ja litteroinnin mahdollistavia, mutta haastattelutilanteissa oli välillä häiriötekijöitä. Eräällä haastateltavista soi puhelin

useaan kertaan haastattelun aikana ja haastattelu kesti niin kauan, että jouduimme siirtymään rajalliseksi ajaksi varatusta neuvotteluhuoneesta äänieristettyyn puhelinhuoneeseen. Kerran myös jouduimme toisen haastateltavan kanssa vaihtamaan neuvotteluhuonetta kesken haastattelun, koska huoneen videoneuvottelulaitteistoa haluttiin tulla käyttämään. Keskeytykset eivät juuri häirinneet haastattelua tai haastateltavia.

7 Analyysi

Tässä luvussa analysoin haastatteluaineistoni tutkimuskysymys kerrallaan. Aineisto-otteissa käytän seuraavia merkintätapoja:

- Lainaukset on sisennetty ja merkitty kursiivilla
- Haastatellut työntekijät on merkitty koodeilla H1 - H11
- -- = otetta on katkaistu
- [hahasulut] = selventävä lisäys tai yritysten muutetut nimet

Tässä raportissa olen pyrkinyt säilyttämään tutkittavien anonymiteetin käyttämällä heistä lyhenteitä H1 - H11 sekä valikoimalla aineistoesimerkit niin, ettei niissä ole henkilölle tyypilliseksi tulkitsemiani lausahduksia tai sanontoja. Olen myös ottanut vapauden muuttaa kieltä hieman enemmän yleisen puhekielen suuntaan, jotta myöskään murteesta ei haastateltavia olisi mahdollisuus identifioida. Myös ulkoistaneen tahon organisatorisia kuvioita on hämärretty sen verran, ettei yritystä voi tästä tutkimuksesta tunnistaa. Hämmärrystä on tehty sen verran, ettei se vaikuta heikentävästi tutkimustuloksiin, luotettavuuteen, johtopäätöksiin tai niiden esittelyyn. Eniten yrityksen identiteetin salaaminen on vaikuttanut aineistoesimerkkien valintaan.

7.1 Yksilö ja erilaiset näkökulmat muutokseen

Tässä alaluvussa vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”1. Miten työntekijät suhtautuivat ulkoistamisen tuomaan muutokseen ja mitä asioita he pitivät tärkeinä muutoksen toteutukses-

sa?”. Aluksi esittelen aineistossa keskeisiksi nousseita näkökulmia yleisesti (Teema 1.1). Tämän jälkeen käyn läpi yksityiskohtaisemmin seikkoja, jotka tutkittavat aineiston perusteella kokivat ulkoistuksessa tärkeimmiksi (Teema 1.2).

Teema 1.1 Työntekijöiden suhtautuminen ulkoistukseen

Muutokseen suhtautumisen voisi ajatella pitkäksi janaksi, jonka toisessa päässä on erittäin myönteinen suhtautuminen ja toisessa päässä erittäin kielteinen (Taulukko 7.1). Vaikka tämän tutkimuksen otos on näinkin pieni, löytyi suhtautumistapoja läpi koko janan.

Taulukko 7.1 Muutokseen suhtautuminen

Käsitystyytit	Käsityksen tunnuspiirteet
Erittäin kielteinen	Muutoksen aktiivinen vastustaminen
Lievästi kielteinen	Huolestunut ulkoistuksen tuomista muutoksista Varautunut asenne
Välinpitämätön	Työpaikalla ei väliä
Lievästi myönteinen	Odottava
	Muutokseen pyritään valmistautumaan
Erittäin myönteinen	Muutoksen näkeminen mahdollisuutena

Myös muutosvastarinnan käsittelyyn oli tapoja yhtä monta kuin haastateltaviakin, mutta päätyypit ovat kuitenkin löydettävissä. Osalla vastustaminen oli aktiivista ja näkyvää erilaisten adressien tai kyselytilaisuuksien puheenvuorojen käyttämisen kautta.

H9: Ei siinä mikään auttanu, vaikka kuinka koitettiin vastaan pistää. Kun ne oli kerta asian päättäny, niin ei siinä minkäänlaiset vastarinnat auttanu.

Haastattelija: Miten te koititte laittaa vastaan?

H9: No kyllä me kaikenlaisia adresseja kirjoiteltiin ja kirjoiteltiin noille omille [edustajille].

Joillain lähestymistapa oli rationaalinen, tehtiin laskelmia taloudesta ja mitattiin omaa asemaa ja arvoa työmarkkinoilla. Suhtautuminen muutosta kohtaan oli lievästi kielteinen ja sen nähtiin tuovan työarkeen lisähankaluuksia ja heikentävän työmotivaatiota.

”Sanotaan, että ei se [työmotivaatio] nyt tästä oo parantunu. Ett sehän nyt oikeestaan vähän heikkeni siinä vaiheessa jo, kun alettiin tätä kauppaa käymään. Eikä tää nyt tässä sillai parantunu... Yritetään nyt ikään kuin työt hoitaa edelleen, huolimatta tästä lisääntyneestä byrokratiasta ja kaikista epäselvyyksistä.” – H10

Haastateltavissa oli myös heitä, jotka suhtautuivat muutokseen välinpitämättömästi. Heille ei ollut merkitystä sillä, missä he ovat töissä.

”... ei siinä niin tarkkaa oo sitten [vaikka ulkoistetaankin] -- Mä sanoin, että mulla on toi -- uus ammattikin, että ei mulla sillai niin väliä ole. – H7

Osalle ajatus tulevasta muutoksesta toi ensin mieleen pelkoja, mutta nosti lopulta odotuksia jo etukäteen korkealle ja lopulta alkoikin esiintyä pelkoja siitä, että jos nämä myönteiset odotukset eivät toteudukaan?

Ehkä sitä fiilistä vois kuvata sillai, että aluksi niinkun - oon tän sanonu monelle täällä - että aluks pelkää muutosta ja sit pelkää, ettei mikään muutukaan. – H11

Muutamalla kuitenkin muutoksen vastustaminen tuntui korkeintaan lievänä järkytyksenä ilmoituksen jälkeen, asia käsiteltiin nopeasti ja muutos otettiin vastaan positiivisin mielin, uusia mahdollisuuksia odottaen.

Mä näin sen mahdollisuutena. Että mä pääsen työnkiertoo tekeen -- Elikkä mä näin tiettyjä mahdollisuuksia tässä. Just niinku oman osaamisen kehittämisessä. Se on vähän tämmönen pakansekotus, niin kortit on ihan eri järjestyksessä ja sä voit saada paremmat kortit tai huonommat kortit. Se on pikkusen omasta aktiivisuudesta kiinni. – H6

Muutoksesta ei haastatteluhetkellä ollut vielä kulunut paljon aikaa ja moni koki olevansa yhä muutoksen pyörteissä, osalla jopa varsinainen muutos oli vasta tulossa uusien työvälineiden ja toimintamallien muodossa. Oli kuitenkin selvästi jo nähtävissä, että ne negatiivisimminkin ulkoistutukseen suhtautuneet olivat jo lipuneet janalla kohti positiivisempaa suuntaa, kuka uusien ja mielekkäiden työhaasteiden kautta, kuka huomattuaan, ettei vastaanottanut yritystä ollutkaan niin paha, kuin aluksi kuvitteli.

Teema 1.2 Ulkoistuksessa tärkeimmiksi koetut asiat

Taulukossa 7.2 on esitetty yksilötason keskeiset käsitystyyppit asioista, mitä haastateltavat kokivat ulkoistuksessa kaikkein tärkeimmiksi. Kaksi viimeistä, arvolähtökohtien ja johtamisen aiheet, on erotettu omiksi osakokonaisuuksikseen, joita käsittelemme yksityiskohtaisesti tutkimuskysymysten 2 ja 3 yhteydessä alaluvuissa 8.2 Organisaatiosta toiseen ja 8.3 Johtaminen muutoksessa.

Taulukko 7.2 Ulkoistamisessa tärkeää

Käsitystyyppit	Käsityksen tunnuspiirteet
Tiedonvälitys	Tiedotus yrityksen asioista Tiedotus yksilöön vaikuttavista asioista
Integraatio	Sosiaalinen integraatio Tekninen integraatio
Arvostamisen tunne	Suoruus, rehellisyys Arvostaminen ihmisenä Kokee tulevaisuuden kuulluksi Oikeudenmukaisuus
Asiakkaan eduista huolehtiminen	Asiakkaan eduista huolehtiminen
Oman elämän hallinnan tunne	Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön Valinnan mahdollisuus Ennakointavuus Rutiinit
Arvolähtökohdat	Organisaatiokulttuuri
Johtajien näkyvä panos ja sitoutuminen	Tiedonvälitys Arvostamisen tunne Inhimillisuus ja lähestyttävyyden Luottamus

Tiedonvälitys

Tiedonvälitys koettiin tärkeäksi varsinkin niiltä osin, mitä se koski työntekijöitä itseään. Luonnollisesti ulkoistetut kaipaavat tietoa myös ulkoistusprosessin etenemisestä ja tulevasta työnantajastaan, mutta henkilökohtaiseen tilanteeseen liittyvä tiedontarve koettiin tärkeimmäksi. Julkisen

sektorin omien ulkoistamissäästöjen (Komulainen 2010) mukaisesti koko prosessi, alun tarjouskilpailutuksesta lopulliseen ulkoistukseen asti, oli henkilöstölle avointa ja muuttuneista tilanteista tiedotettiin. Haastateltavat kokivat, että ulkoistavan tahon viestiminen oli aktiivista ja kaikista ulkoistusprosessiin liittyvistä seikoista tiedotettiin. Henkilöstölle järjestettiin tilaisuuksia, joissa oli mahdollisuus kysyä päättäjiltä ulkoistukseen liittyvistä asioista. Kuitenkin henkilöstö piti tiedotustilaisuuksia enemmän järjestettyinä näytelminä, joissa ei aina ollut paikalla henkilöitä, jotka olisivat osanneet vastata esitettyihin kysymyksiin tai jos oli, vastaukset koettiin ympäröiviksi ja ennalta valmistelluiksi. Luottamusta ulkoistavaa tahoa kohtaan ei herättänyt se, että välillä päättäjät puhuivat ulkoistuksesta väärillä käsitteillä ja osastonimillä.

Kun siirtyminen yrityksestä toiseen oli ajankohtaista, sai työntekijöiltä paljon kiitosta Yritys Oy:n henkilöstöosaston toiminta ja tiedotusmalli. Tiedotustilaisuuksia pidettiin paljon, siellä oli paikalla myös ylimmän johdon edustajia ja henkilöstölle avattiin oma sähköpostiosoite, johon postia lähettämällä pystyi kysymään mitä tahansa ulkoistukseen liittyen. Jo se, että oli tiedossa paikka josta kysyä, helpotti epävarmuuden tunnetta. Jokainen muutoksen kokija halusi tietää, mitä muutos tarkoittaa juuri hänelle ja koska sitä tietoa on vaikea julkisissa ja kaikille avoimissa perehdytystilaisuuksissa heille antaa, oli ensiarvoisen tärkeää tietää, mistä he halutessaan voivat asiaa kysyä. Tämä toi henkilöstölle kokemuksen, että heitä itseään, asiaansa ja työtään arvostetaan.

Jokainen haastateltava korosti säännöllisen tiedottamisen tärkeyttä. Luotettavuuden tunnetta lisäsi, että tiedote saatiin odotettuun aikaan, vaikka varsinaisia uutisia ei olisikaan. Näin saataisiin helposti liikkeelle lähtevät huhut minimoitua ja vahvistettua uskoa siihen, että kaikesta tapahtuvasta saadaan tietoa, oli se sitten millaista tietoa tahansa.

Haastattelija: Kävit sä mukana siellä tiedotustilaisuuksissa?

H9: Kyllä mä niissä kaikissa olin.

Haastattelija: Miltä siellä tuntui olla?

H9: No... Oli se vähän semmosta, kyllähän niinku selvästi näki, että nää on päättänyt tämän asian ja... Kyllähän siellä sitten osa porukasta kaikenlaista mielipidettä esitti, koetti esittää muita vaihtoehtoja, mutta ne aina jyrättiin sitten.

Haastattelija: No tuntuko, että ne oli sitten mitenkään hyödyllisiä ne tiedotustilaisuudet, että miks niitä järjestettiin sitten jos...?

H9: No parempi sekin kuin jos olisi vaan ihan kaikessa hiljaisuudessa... Ainaki tiedettiin missä mennään.

Ennen ulkoistusta oli tehty erilaisia kartoituksia työtehtävistä, järjestelmistä ja teknisistä ympäristöistä, mutta ne koettiin liian nopeasti tehdyiksi, eikä tietojen hyödyntäminen näkynyt henkilöstölle saakka. Moni siirrossa ja uudessa yrityksessä vastaan tullut hankaluus koettiin turhauttavaksi, koska oli tunne, ettei annettuja tietoja käytetä hyödyksi, heitä ei kuulla, eikä heiltä kysyä, vaikka moni asia olisi niin ratkennut.

Siellä oli yksi ihminen meiltä, joka oli ihan liemessä sen homman kanssa... Sano vielä, että ei häneltä oo kukaan kysynyt, että mitä kaikkee sinä teet. Että sitte ku hänen esimieski ... oli vieressä ihmetelty, että ai sä teet tommosia juttuja. Ja ne hän olis selvinnyt sillä, että ne olis kysytty häneltä. – H5

Tärkeä seikka oli myös katkaista huhuilta ajoissa siivet, jotta ne eivät levittäisi turhaan väärää tietoa, epäselvyyksiä ja hämmennystä.

H5: On tosi tärkeä, se että se porukka tietää koko ajan missä mennään. Ja just se, että... Seurata just nää mitä siellä pelätään. Ne tartteis ampua heti alas ne sellaset turhat huhut. Se on aika tärkeä.

Haastattelija: Mitä niille tapahtuu niille huhuille jos niitä ei ammuta alas?

H5: Tulee semmosta turhaa stressiä ihmisille. Kun ne syntyy useimmat ihan tyhjistä tai joku puhuu ja... että sielläki kävi näin ja näin ja tässä varmaan mennään ja menee samalla tavalla ja... Siinä on niin paljon mietittävää ilman näitä turhiakin.

Integraatio

Monelle sosiaalinen integraatio uuteen yritykseen oli jotain, mikä pitäisi toteuttaa yrityksen puolelta. Työntekijöitä oli sekoitettu toimipaikkojen kesken niin, että samoissa tiloissa istui niin siirtyneitä työntekijöitä, kuin yrityksessä jo pitempäänkin palvelleita. Kuitenkaan ei koettu, että samassa tilassa työskenteleviä henkilöitä tunnettaisiin tai tiedettäisiin tarkemmin heidän työtehtäviään.

Monet toivoivat yrityksen puolelta järjestettäviä yhteisiä tapahtumia. Muutamia oli jo järjestetty, mutta haastateltavat kokivat, etteivät ne olleet muuttaneet tilannetta juuri lainkaan.

On turvallista olla omassa porukassa. -- Jotku kinkarit tuolla... sillen kun [uudet työntekijät] oli just siirtynyt [Yritys Oy:öön].-- Pikkujoulut tais olla joo. Niin kyll sen huomasi, että siellä varsinkin kun se asia oli niin uus, niin kaikki niinkun [siirtyneet] oli hyvinkin tiukasti semmosessa samassa paketissa. Tämmösiä pieniä ryppäitä. Mutt mä olen sitä mieltä, että se on hyvin pitkälle myöskin omasta asenteesta kiinni. Että kyll mä ainakin sit menin sinne ja morjestelin vanhat tutut ja sit mä menin kysymään ihan suoraan, että hei kuka sää oot. – H4

Kai sitä lokeroitumista ja kuppikuntia oli jo ennen tänne tulooki. Mikä mä ihmisiä tunnen, niin ne samat tulee pysyyn jollei porukkaa hajoteta. Ne on niin siihen omaan... Niinku mä sanoin 15 vuotta tehnyt samaa. Siitä on vaikea lähteä rikkoon rajoja. Varsinkin jos se ei luonteeseen sovi. – H6

Edellä esitellyissä aineistoesimerkeissä huomattavaa on varsinkin tuo, kuinka haastateltavat määrittivät yhdeksi sosiaalisen integraation tekijäksi henkilön luonteen. Osalle oli luontevaa luoda uusia sosiaalisia kontakteja itsenäisesti, osa taas tarvitsi siihen yrityksen tuen.

Samassa kerroksessa tässä ollaan, mutta sellasta tilaisuutta ei oo oikeestaan järjestetty missä ois sitten niinku esittäyditty. -- Joistakin nyt tietää pikkusen, että mitä tekee, mutta hyvin harvoista. Ett oikeestaan työtehtävien myötä se kai tulis, mutta kun nyt ollaan tässä as-is -vaiheessa, niin ei sellasta integroitumista oo juurikaan tapahtunu tai ainakaan minun kohdalla, että oisin kenenkään vanhan [yritysläisen] kanssa tehnyt yhtään mitään vielä. – H1

Tekninen integraatio koettiin jokaisessa haastattelussa myös tärkeäksi tekijäksi, jotta työntekijä tuntisi itsensä uuden yrityksen täysivaltaiseksi jäseneksi. Tilannetta kärjisti ja nosti puheenaiheeksi myös teknisen välineistön hankintavaikkeudet ja järjestelmäkoulutusten aikatauluttamisen haasteet.

H2: Jotkut asiat on kyllä niin uskomattoman huonosti menny, niinku nää meidän työkoneitten saanti. Meidän huoneessa on yks [Yritys Oy:n] käytössä oleva kone tähän asti.

Haastattelija: Se on aika vähän, tuntuu.

H2: Niin eikä sekään oo ollu ku pari viikkoo. Että nyt sit ku meillä on ne [Yritys Oy:n] työvälaineet, niin meillä ei oo sellasta niinkun tavallaan sisäistä koulutusta.

Arvostamisen tunne

Henkilöt kokivat itsensä arvostetuiksi, kun heitä kohdeltiin suoraan, rehellisesti, arvostettiin ihmisenä, eikä pelkästään työntekijöinä, kun he kokivat tulevansa kuulluksi ja kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Moni koki ulkoistaneen yrityksen kohdelleen heitä huonosti ja henkilökohtaisen luottamuksensa petetyksi. Siksi vastaanottaneella yrityksellä oli siinä mielessä kiitollinen tilanne, että vertailukohta koettiin paikoitellen erittäin negatiiviseksi ja jo ensimmäiset henkilöstön kuulemiset ja huomioonottamiset otettiin merkinä siitä, että Yritys Oy huolehtii työntekijöistään paremmin kuin vanha yritys.

Tietohallinnon edustajat niin pitivät [meitä] tosi hölmöinä. -- Ku se oli siis ihan luokatonta se [vanhan yrityksen] niitten... -- Se teki sen aikaa että ei kyllä [vanhasta yrityksestä] ollu ikävä lähtee siinä. -- Se on ku vanhat ihmiset käyvät usein niinku ennen kuolemaansa silleen.. hankaliks ja hermostuttaviks, ku ne on dementoituneita ja äkäsiä ja... ett [vanha yritys] teki samaa, että se teki meille helpoks eron. -- H2

Sillon ku siirryttiin [Yritys Oy:iin] niin, [Yritys Oy] otti hienosti vastaan, oli kakkukahvit ja... Niin ei siellä ollu, oli kuulemma terveiset lähettäny... [Vanhan työnantajan toimitusjohtaja] lähetti yhden meikäläisen mukana terveiset meille. Että onnee uuteen paikkaan. Ketään ei kyllä ollu paikalla sieltä [vanhan yrityksen] puolelta. Että tääki kertoo jo aika paljo. -- H5

Jotkut haastateltavista olivat huolissaan ulkoistettujen tasa-arvoisuudesta vanhojen työntekijöiden rinnalla, työsuhde-etujen oikeudenmukaisuudesta tai yleisesti työsuhteistaan suhdanneherkäksi koetun yksityisen yrityksen palveluksessa. Uudesta tulevasta työnantajasta ja sen arvoista,

eli myös siitä kuinka se arvostaa työntekijöitään, ei alkuun tiedetty ja tämä aiheutti monilla pelkoja. Arvostamisen tunne oli haastattelujen perusteella yksi keskeisimmistä asioista työn mielekkyyden kannalta.

Kyllähän siinä on suurin mitä siinä tuli esiin, niin kauheita uhkakuvia oli heti, että sitte vähän aikaa olee ja potkitaan pihalle ja.. Tämmöistä mielialaa oli yllättävästi paljon. – H5

Asiakkaan eduista huolehtiminen

Vaikka suurin osa haastateltavista oli huolissaan lähinnä henkilökohtaisista asioista, toi useampi haastateltava esiin huolensa asiakkaan eduista huolehtimisesta ulkoistuksen myllerryksessä ja varsinkin ulkoistuksen jälkeen. Tässäkin oli mukana vaade oikeudenmukaisuudesta. Monet painottivat asiakkaan oikeudenmukaista kohtelua.

No ei se ainakaan työmotivaatio mitenkään niinku parantanu. Että kyllä me tietysti kaikki työt hoidettiin, niinku.. Eihän se asiakkaiden vika ole. – H9

Siirtymävaiheen epäselvyyksien ja esimerkiksi työvälineiden toimimattomuuden pelättiin vaikuttavan negatiivisesti asiakkaisiin ja vaikeuttavan palvelun tarjoamista.

Se on ikävä kyllä, että kun tuolla vaipuu siihen vaan, että kun on koittanu sanoo sil-lain asioista, että nää asiat on selvästi huonosti ja näin kuuluu parantaa. Mitään ei avoimille asioille tehdä ikinä. Vaan sanon, että meillä ei oikeesti oo kohta yhtään asiakkaita. – H7

Oman elämän hallittavuuden tunne

Oman työelämän hallittavuuden tunne oli monelle haastateltavalle tärkeä. Hallittavuuden tunteeseen vaikuttivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, valinnan mahdollisuus, ennakoitavuus ja rutiinit. Sen lisäksi, että ulkoistus on yleensä henkilöstölle ainakin aluksi järkytys ja nostaa pintaan paljon tunteita, on siirtymisessä julkiselta sektorilta yksityiselle vielä omat erityispiirteensä. Esimerkiksi työaikamuutokset, eläkejärjestelyt ja varsinkin loma-aikojen muutokset herättivät monessa voimakkaita reaktioita. Monet painottivat sitä, että vaikka kompensatiot tehtiin avoimesti

ja oikeudenmukaisesti, ei menetetty vapaa-aika ole korvattavissa rahalla. Moni kertoi tämän olleen ulkoistuksessa eniten negatiivisia tunteita herättänyt asia. Suhtautumista tähän nimenomaiseen asiaan ohjannee myös se, ettei asia ole sellainen, johon henkilöstö itse pystyisi millään tavalla vaikuttamaan.

Niin, kyllähän se työaika... Pidennys ja lomien vähennys, niin se ehkä se suurin asia oikeastaan minulle henkilökohtaisesti oli, että... Toki sitä sitten jollain tapaa rahassa kompensoitiin, mutta ei se tässä elämäntilanteessa oo niin oleellinen tekijä, että... Se nyt oli negatiivisena puolena. – H1

Omat vaikutusmahdollisuudet koettiin ulkoistuksessa muiltakin osin vähäisiksi.

Että sitä vaan tunsii olevansa semmonen niinku pelinappula siinä, että kukaan ei sit oikeesti niinku kysynyt, että mitä näille palveluille tapahtuu ja miten se sitte... -- Ei voinu itse vaikuttaa niihin asioihin sillai siinä kohtaa. – H11

Myös esimerkiksi fyysisten toimipaikkojen uudelleenjärjestely nähtiin ylhäältä annetuksi, ilman vaikutusmahdollisuuksia. Useimmalle olisi riittänyt, jos olisi etukäteen annettu mahdollisuus edes kommentoida tulevaa työpisteen siirtoa.

Ulkoistus myös näyttäytyi henkilöstölle erittäin pitkäaikaisena projektina juuri siitä syystä, että kaikki valmistelut ja tarjouskilpailutukset tehtiin julkisesti. Nyt melkein kaikki haastateltavat mainitsivat ulkoistamisen prosessin liian pitkäksi ja raskaaksi. Osa vanhan yrityksen työntekijöistä lähti tarjouskilpailutusten aikana toisiin yrityksiin, uusia ei tulevan ulkoistamisen vuoksi rekrytoitu, uusia työvälineitä ei hankittu ja henkilöstö koki ”roikkuvansa löysässä hirressä” koko sen noin vuoden ajan, mitä prosessin alkuvaihe kaikkiaan kesti. Tuona aikana moni ehti miettiä oman paikkansa kohtaloa, käydä mittaamassa oman markkina-arvonsa erilaisissa työhaastatteluissa ja päättää sitten, lähteäkö pois vai jäädäkö katsomaan, mitä muutoksesta seuraa. Haastateltavista muutosta pelkäsivät vähiten he, joilla oli monipuolisempi työkokemus. He tiesivät saavansa aina jotain työtä, koska osaaminen oli laaja-alaista ja asenne se, ettei mitään työtä väheksytty.

Mulle kelpaa työ kun työ, niin ei oo sit semmosta, että mä meen sit vaikka sit sinne kaupan kassalle tekemään osapäivästä. Ei se oo niinku... Se on työtä. – H4

Mulla ei oo semmosta tolkutonta tämän paikan säilyttämisen pelkoo. Ett kun on tehny vähän kaikenlaista muutaki hommaa. Mä voin lähtee ojaa kaivaan, mä voin lähtee kiviä kilkutteleen, ei se oo niinku sillain pelko niitä muita töitä kohtaan. Se on semmonen turvaverkko tähän elämään. Ne muut työt. – H6

Nämä samat henkilöt olivat myös niitä, joilla oli eniten erilaisia vertailuvaihtoehtoja ja näin ollen perspektiiviä omaan tilanteeseen muutoksessa. Osa vertasi omaa tilannetta suoraan toisen ryhmän tunnettuun, työoikeudellisesti heikkoon ja työtulevaisuuden kannalta uhkaavaan tilanteeseen. Ajatus ”minulla voisi mennä huonomminkin” toi lohtua kielteiseksi koetussa tilanteessa.

7.2 Organisaatiosta toiseen

Tässä alaluvussa vastaan toiseen tutkimuskysymykseen ”*Minkälaisiin organisaatiotason kysymyksiin työntekijät kiinnittävät huomiota siirryttäessä organisaatiosta toiseen?*”. Aineiston analyysistä nousi esille kaksi teemaa, 2.1 Organisaatiokulttuuri ja 2.2 Organisaation oppiminen. Tarkastelen ensin organisaatiokulttuuriin ja arvoihin liittyviä työntekijöiden näkemyksiä. Tämän jälkeen analysoin organisaation oppimista ekspansiivisen oppimisen valossa.

Teema 2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiotason käsityksissä näkyi hämmennys ja epävarmuus siirryttäessä organisaatiokulttuurista toiseen. Varsinkin ennakkokäsitykset ja ennakkoluulot julkisen ja yksityisen yrityksen välisistä eroista olivat voimakkaita, kuten taulukkoon 7.3 on kiteytetty. Aineisto-otteiden avulla tuon esille, kuinka käsityksiä ilmaistiin ja miten ne muuttuivat uuteen organisaatioon siirtymisen jälkeen.

Taulukko 7.3 Käsitys arvoeroista ja yrityksiin liitetyt mielikuvat

Julkinen/vanha yritys	Yksityinen/uusi yritys
Asiakaslähtöisyys	Voitontavoittelu
Työntekijöiden kunnioittaminen	Työntekijät korvattavia tuotannontekijöitä
Asiakkaiden palvelu	Asiakkaiden hyväksikäyttö
Henkilökohtaisuus	Kasvottomuus
Palvelujen räätälöinti	"Bulkkipalvelu"
Sitoutuneisuus/lojaalisuus	Oman edun tavoittelu
Autoritaarinen johtaminen	Neuvottelukulttuuri
Työntekijään luottaminen	"Kyttääminen"
"Suojatyöpaikka"	Jatkuva näytöntarve työnsä säilyttämiseksi
Kiireettömyys	Hektisyys
Poliittinen toimija	Taloudellinen toimija
Henkilökohtaisiin sopimuksiin toimiva	Byrokraattinen
Vakaa	Suhdanneherkkä

Kun vanha tuttu yrityksen arvopohja muuttuikin joksikin aivan muuksi, kyseenalaisti se koko yrityksen toiminnan ja henkilöstön paikan siinä. Kokemukset organisaatiokulttuureista eivät voisi olla kauempana toisistaan, kuin näiden haastateltavien kertomuksissa.

Osa odotti, että.. että tapahtuu niitä muutoksia ja niinku tulee semmosta paljo jä-mäkämpää otetta siihen tekemiseen ja osa oli taas sitten sitä mieltä, että no voi ei, että tässä nyt joutuu suurinpiirtein ikeen alle ja ollaan niinkun pelkkiä osakkeenomistajan työorjia. – H4

Kun ulkoistus tehtiin julkisesta yrityksestä yksityiselle työnantajalle, olivat ennakoasenteet yrityksiä erottavista arvolähtökodista kaikissa haastatteluissa jollain tavalla piiloisesti läsnä. Monet viittasivat julkisen sektorin ”kapeaan, mutta pitkään leipään” ja puhuivat yksityisen yrityksen voitontavoittelusta ja orjapiiskuruudesta, jossa työntekijät ovat korvattavia tuotannontekijöitä ja joita irtisanotaan ja palkataan lisää suhdanteiden mukaan. Mielikuvat pysyivät osalla vahvoina myös siirtymisen jälkeen.

Ennen oltiin sillain, kun ei sitä rahaa tarvinnu miettii, niin paljo enemmän pysty keskittyy siihen, enemmän siihen ihmiseen ja siihen, että asiat koitetaan saada toimi-

*maan sujuvammin. Täällä sitte taas keskitytään tosiaan enemmän siihen, että las-
kutetaan ja saadaan jokainen euro revittyä jollain tyylillä, niin se paistaa vaan sitte
siinä nyrpeenä naamana helposti. – H7*

*Ja sitten kun siellä [vanhassa yrityksessä] sai olla vähän niinku omissa oloissa, siis
siellä luotettiin sillai työntekijään, että se teki työnsä ja that's it. Että teki se niitä
paljon tai teki se vähän, niin luottamus on työntekijän puolella. Niin täällä tietysti
tuli tällöinen tulosajattelu, eli täytyy työntekijän kustannustehokkuutta seurata
hyvin, hyvin tarkkaan. Että tässä tuli se käyttämisaspekti. – H6*

Haastatteluissa tuli kerta toisensa jälkeen esiin se, että vaikka uudessa yrityksessä uusille työnteki-
jöille esitellään prosesseja ja annetaan kirjallisia ohjeita ja näytetään kuinka joku järjestelmä toi-
mii, ei se riitä. Niistä ei saa tietoa siitä, kuinka yrityksessä *on tapana toimia*. Jos henkilö koki, ettei
hän tunne juuri niitä yrityksen syvimpiä kirjoittamattomia perusoletuksia, syntyi siitä ajelehtiva ja
tyhjän päälle jäänyt olo. Niin kauan, kun ei tiedetty mitä ohjeistuksia tulkitaan milläkin tavalla ja
miten niitä on sallittua soveltaa, oli vaikea kokea itsensä osaksi uutta yritystä ja sen kulttuuria ja
integroituminen uuteen oli kesken.

*Myöskin siihen uuden yrityksen nimenomaan siihen tapaan toimia, olis hyvä sitten
perehdyttää. Eikä pelkästään siihen tekniseen välineistöön. – H4*

Myös ylintä johtoa ja sen toimintaa seurattiin, verrattiin aiempiin kokemuksiin johtajista ja tehtiin
johtopäätöksiä siitä, millaisista perimmäisistä arvoista yrityksessä se viestii.

*No isompi firma, isommat tavat, niin täällä taas yrityksen johto on niin kaukana.
Sekä henkilöinä että hahmoina ja entä organisaatiossa, [Helsingissä istuva toimi-
tusjohtaja] on jossakin jumalasta seuraava, mutta kukaan ei tiedä kumpaan suun-
taan. Kun taas tuolla [vanhassa yrityksessä] toimitusjohtaja saatto kävellä siellä
muiden joukossa. Tulla samaan pöytään istuun ja muuta, niin täällähän on jo konk-
reettisestikin mahdotonta. – H6*

Osaltaan yrityksen arvojen hahmottamista vaikeutti uuden pääkonttorin, eli sen jonka miellettiin vahvimmin Yritys Oy:n arvoja ulkoisestikin viestiväksi, sijaitseminen toisessa kaupungissa. Samassa kaupungissa haastateltavien kanssa sijaitsi kyllä Yritys Oy:n aluekeskuksen konttori ja osa siirtyneistä sinne sijoittuikin, mutta tätä toimistotilaa ei mainittu kertaakaan Yrityksen arvoja kuvaavana, toisin kuin pääkonttori otettiin esiin useasti eri haastatteluissa.

Sitte tääkin on niin pilkottu pieniks pirstaleiks tää [Yritys Oy] kuitenkin. Että eihän sitä voi saada tämmöttees muutoksessa minkäänlaista kokonaiskuvaa. Ja varsinkin täällä sivussa. Se ois eri asia jos ois [samassa kaupungissa kuin pääkonttori] ja pääsis sinne paikan päälle katteleen ja kulkeen. Siihen hahmottamiseen vaaditaan aina kuitenkin semmonen jonkinlainen fyysinen kontakti, että asiat saa ymmärrettyä.
– H6

Osa haastateltavista kertoi siirryttyään huomanneensa, että loppujen lopuksi kulttuurit ja varsinkin yrityksen arvot eivät ole kovin erilaisia. Ihmiset tuntuivat samanhenkisiltä, pukeutumiskoodit olivat yhteneväiset, uudet työntekijät otettiin vastaan ystävällisesti ja jokaiseen kysymykseen sai vastauksen jokaiselta, keneltä kysyi.

Sen verran oon tätä maailmaa nähny, että ei se [työyhteisön muutospelot] nyt niin kauheasti vaikuttanut, että kyllä se mun mielestä se ajatus siitä pikku hiljaa niinku on positiivisen suuntaan kääntyny, vaikka alkuun se vastustus oli aika vahvaa. – H1

Teema 2.2 Organisaation oppiminen

Vaikka työntekijät eivät suoranaisesti puhuneet oppimisesta ulkoistuksen yhteydessä, he toivat esille toiminnan muutoksia, joista voidaan tunnistaa ekspansiivisen oppimisen piirteitä. Käytän analyysivälineenä Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimisen teoriassa esiteltyjä ulottuvuuksia, jotka ovat toiminnan kohteen laajeneminen, ajan, paikan ja tilan ulottuvuuksien laajeneminen, sekä vastuun, moraalin ja kehityksen ulottuvuuksien laajeneminen. Seuraavassa analysoin niihin liittyviä henkilöstön käsityksiä ulottuvuus kerrallaan.

Toiminnan kohteen laajeneminen

Ulkoistuksen myötä monilla siirtyneillä työntekijöillä työn kohde muuttui radikaalisti. Aikaisemmin työtä oli tehty samassa yrityksessä toimivien hyväksi, mutta ulkoistuksen myötä entinen työnantaja muuttui asiakkaaksi ja siirtyneet työntekijät palveluntoimittajiksi.

Sit yks iso mikä tos on, tässä kuviossa se, että ennenhän ku oltiin [vanhan yrityksen] väkee, mehän tehtiin niinku omalle porukalle. Siinä on ihan erilainen motiivi sillon tehdä niitä ja me tehtiin ne [vanhan yrityksen] porukan hyväks, [vanhan yrityksen väelle] niinku hommia. Sehän muuttuu aivan täysin, kun siirrytään yksityiselle sitten. – H5

Muutos toi epävarmuutta ja sekavuutta monien toimintatapojen suhteen niin siirtyneille työntekijöille kuin entiselle työnantajalle ja muille asiakkaillekin.

Jo ennen tätä kauppa -- asiakkaat niinko että... suoraan sano, että he ei nyt enää voi sua näihin tiettyihin kokouksiinkaa pyytää, että ku nää [ulkoistavan yrityksen] tilanne epäselvä ja näin ja ei nyt kaupan jälkeenkään oo enää pyydetty. – H10

Tää on niinku yks asiakkaan... Että ne on semmotteessa epätietoisuudessa, että kuka asioita hoitaa. – H6

Aikaulottuvuuden laajeneminen

Aikaulottuvuuden määrittelee jatkossa pitkälti palvelusopimus. Asiakkaalle ja palveluille määriteltiin tietyt vasteajat, joiden puitteissa tietyt palvelut hoidetaan, eikä toimittajalle ole eduksi niin sanotusti ylipalvella, eli toimittaa pitemmälle vasteajalle sovittua palvelua niin pian kuin mahdollista. Tässä oli ensimmäinen oppimisen paikka niin työntekijälle kuin asiakkaallekin: Kaikkea ei aina välttämättä toimiteta välittömästi, vaan niissä puitteissa mitä on sovittu. Näin aikaulottuvuus laajeni historiasta (arkistot, laitetietokannat jne.) ja nykyhetkestä myös tulevaisuuteen. Toiminnan kohteen ja aikaulottuvuuden laajenemiset vaikuttivat varsinkin muutoshetkellä byrokraattisilta ja raskailta.

Siellä vähän niinku tunnettiin melkein ne yksilöt ja tapaukset ja sijainnit ja paikat. Ja jokainen melkein toimi omalla tavallaan. Ei ne tuu millään taipuun [Yritys Oy:n] käytäntöihin heittämällä. -- Jos ennen oli sillai, että saatto soittaa ja kertoo asiansa ja sanottiin vaan, että "Selvä, homma toimii näin". Eikä mee kauaakaan ja homma toimi. Niin nyt se on ikävän monimutkanen. – H7

Paikan ja tilan ulottuvuuden laajeneminen

Paikan ulottuvuuskin muuttui ulkoistuksen myötä myös. Työ, joka ennen tehtiin samassa kaupungissa, kenties jopa asiakkaan luona paikan päällä, voidaankin nyt suorittaa mistä päin maailmaa tahansa. Ulkoistuksen myötä saatiin käyttöön globaali organisaatio, hajautetut ryhmät ja vastuut ja uusia teknisiä mahdollisuuksia laitteistojen etähallintaan.

Musta on tosi helpottavaa, että se perusmanagerointi siirtyy [toiseen maahan ylläpidettäväksi]. – H2

Samalla laajeni tilan ulottuvuus, kun useat eri toimenpiteet siirtyvät fyysisestä maailmasta osittain, tai jopa kokonaan virtuaalisiin ympäristöihin. Ulottuvuudet muuttuivat myös sitä kautta, että aikaisemmin joku tietotekninen työtehtävä voitiin saada suoritettavaksi asiakkaan tiloissa kävellessä ja loppukäyttäjän napattua hihasta "voisitko katsoa tämän kun nyt olet täällä". Uuteen yritykseen siirtymisen myötä muuttui entistä tärkeämmäksi se, että työtilaukset soitetaan ensin tukikeskukseen, jossa ongelmat pyritään ratkaisemaan ensin etäisesti ja vasta sen jälkeen, jos tämä koetaan mahdottomaksi, jaetaan työ asiantuntijoille tehtäviksi paikan päällä.

Siellä [asiakkaalla] on ihan selkeätä epätietosuuutta ja skeptisyyttä tähän palveluun ja näinkin. Kun niillä on ollu paikalliset atk-tukihenkilöt joita on saanu nykiä hihasta, ei minkäänlaista tiketointi- tai odotusjärjestelmää, puhumattakaan keskitetystä tuesta. -- Tää [soittaminen käyttötukeen aiemman suoran asiantuntijakontaktin sijaan] on yks asiakkaan suuri [opeteltava asia] Mutta on hyvääkin kuulunu. On käytön tukee kehuttu, että hienosti tekevät etänä töitä ja sinne on helppo ohjata, että soittakaa sinne, te saatatte saada avun nopeemmin. – H6

Vastuun ja moraalin ulottuvuuden laajeneminen

Vastuun ja moraalin ulottuvuus oli ulkoistuksessa muuttunut sekä työntekijöiden että asiakkaan kannalta. Kun uudet työryhmät muuttuivat hajautetuiksi ja lähiesimies saattoi fyysisesti sijaita esimerkiksi toisessa kaupungissa, tuli jokaisen työntekijän opetella kantamaan entistä itsenäisemmin vastuu omasta työstään ja asiakkaan saaman palvelun laadusta. Oman työn osalta tämä näkyi esimerkiksi työaikaseurannan loppumisena. Usealle haastateltavista tämä tuntui suurelta asialta.

Mutta monet ovat sanoneet, että hyvä kun päästiin kellokortista eroon, mutta mä oon kyllä vähän eri mieltä. Mun mielestä se oli hyvä asia. -- Niin se kontrolloi sitä työaika. Se laski, eikä sun tarvinnu ite pitää huolta siitä että kuinka paljon sä oot ollu töissä. Toki se mittaa sitä läsnäoloaika, eikä työaika sinänsä, niinku oikeesti, mutta että kuitenkin että se oli ihan hyvä. Piti tavallaan kirjata siitä kuinka kauan sä olit täällä työpaikalla ollu. – H1

Ja kyllä toi oli ihan positiivinen yllätys, että täällä ei leimailla sisään ja ulos. Se oli mulle... Mä hämmästyin siitä. Kun mää, vähän oli semmonen haju, että voi olla tarkkaaki, mutt... Täällä tämmönen käytäntö. – H5

Kehityksen ulottuvuuden laajeneminen

Viimeinen Engeströmin mainitsema ulottuvuus on kehityksen ulottuvuus. Ulkoistetuille henkilöille tämä näkyi muun muassa uusina koulutusvaihtoehtoina.

Mie oon kauheesti oottanu, että pääsis nyt niihin [Yritys Oy:n] koulutuksiin. – H1

Koulutusta pidettiin tärkeänä ja kaikki puutteet siinä näkyivät varsinkin siirtymävaiheessa joko hämmennyksen jatkumisena tai sitä lisäävänä tekijänä.

Meillä kesti siinä kirjaamisessa niin pitkään. -- Meillehän ei siis mitään koulutusta aiheeseen tullu, ollenkaan, koska koulutus pitää olla vasta sitte puolen vuoden päästä [Yritys Oy:n] käytännön mukaan. "Koska me saadaan koulutusta?" "Puolen

vuoden päästä." "Tämä selvä. Puol vuotta aikaa arvailla, ehkä mä siinä vaiheessa jo opin itteki tän." – H7

Organisaation oppimista voidaan tarkastella myös Engeströmin oppimissyklin avulla (luku 5.2). Tässä ulkoistustapauksessa sykli lähti liikkeelle annetusta ulkoistuspäätöksestä. Työntekijöiden oli ensin hahmotettava paikkansa siinä ja yritettävä ymmärtää tulevaisuuden vaihtoehdot. Jos päätettiin jäädä ulkoistukseen ja siirtyä uuden työnantajan palvelukseen, seurasi siitä uusi sykli, jossa kyseenalaistettiin uuden yrityksen toiminta ja jälleen oma paikka siinä. Ulkoistusprosessi oli täynnä ristiriitoja, kun huomattiin, ettei aiemmin opittu enää riittä, oli sitten kyseessä niin arvot, toimintatavat, työyhteisö kuin fyysinen työympäristökin. Tässäkin tutkimuksessa tutkittavat olivat huomanneet, että näin suuressa muutoksessa muutos laajenee ja koskettaa myös asioita, joita ei ole etukäteen osattu ottaa huomioon. Tämä toi taas omalta osaltaan lisää hämmennystä, kun muutoksiin ei ole varauduttu ja niihin joudutaan reagoimaan ”vauhdissa”.

Tää on niin iso kuvio, että tehdään se sitte kuin huolellisesti tahansa, niin aina sieltä jää iso nippu unohtuu asioita. Sille ei voi mitään. Tän kokonen kuvio kun aattelee, niin... Miten paljon niitä työasemiaki on ja kaikki ohjelmistot ja järjestelmät ja... Ei näitä kukaan pysty hoitaaan kerralla näitä, siellä kaikki menis hyvin. Se on hyvin inhimillistä, että sieltä unohdetaan sitä ja tota. – H5

7.3 Johtaminen muutoksessa

Tässä alaluvussa vastaan kolmanteen tutkimuskysymykseeni ”*Millaisia johtamiseen liittyviä tekijöitä työntekijät nostavat esille ulkoistusprosessissa?*”. Kuten tutkimuskysymyksessä 2, tässäkin on analysoitu kaksi teemaa. Esitän ensin puhtaasti aineistolähtöisesti ominaisuudet, joita työntekijät arvostavat muutostilanteen lähiesimiehessä (Teema 3.1). Tämä jälkeen tarkastelen heidän käsityksiään ulkoistusprosessin johtamisesta käyttäen kriteerinä Kotterin (1998) kahdeksanosaista muutosjohtamisen mallia (Teema 3.2).

Teema 3.1 Lähiesimies muutostilanteessa

Ulkoistus oli muutos myös esimiehelle. Hänen tehtävänään oli toimia tulkkina ja välittäjänä ylemmän johdon ja työntekijätason välillä. Esimiestyön onnistuminen näytti olevan vahvassa yhteydessä siihen, kuinka henkilö itse otti muutoksen vastaan.

"Jollei -- meillä olis niin loistava esimies, tää ois menny ihan [huonosti]. Että siinä on mies, joka on hyvän asian puolesta harmaannuttanu hiuksensa. Sillä on valtava... tiedonvälitys, tiedon etsimis-, tiedon jakamisprosessi ja on yhä edelleenkin. -- Että se on ollu niinku semmonen, jolta on kohtuullisessa ajassa saanu kohtuullisen hyvät vastaukset kysymykseen ku kysymykseen. Ja sen lisäksi se on vielä jaksanu kuunnella hauskaa -- vinoilua puolin ja toisin. -- Se pitää omiensa puolta, se on aina pitäny omiensa puolta ja seisoo niinku siellä edessä." – H6

Puhtaasti aineiston perusteella oli tehtävissä alla oleva Taulukko 7.4 siitä, millaiseksi tutkittavat mielsivät hyvän johtajan.

Taulukko 7.4 Hyvän johtajuuden elementit

Käsitystyytit	Käsitteiden tunnuspiirteet
Tiedonvälitys	Välittää tietoa omilta ylemmiltään Kysyy Kuuntelee Osaa talon tavat ja kertoo niistä
Arvostamisen tunne	Ymmärtää ja kunnioittaa alaistensa osaamista Kiinnostunut alaisen työtehtävästä ja -olosuhteista Tukee alaisen urakehitystä
Inhimillisyys	Aktiivinen Rento Ei tuijota pelkästään tilastoja Lähestyttävä Kiinnostunut alaisen yleisestä jaksamisesta
Luottamus	Rehellinen Suora Sitoutunut Paikalla Pitää omiensa puolta Oikeudenmukainen Antaa vastuuta Antaa mahdollisuuksia

Jokainen mainituista elementeistä kulki käsi kädessä muiden elementtien kanssa. Työntekijä halusi voida luottaa esimieheensä, eli hänen täytyi kokea, että esimies tukee ja arvostaa häntä sekä ihmisenä että osana yrityksen henkilöstöä, jakaa kaiken mahdollisen, saatavissa olevan informaation ja pitää kriisitilanteissa omiensa puolta. Esimiehen oli oltava fyysisesti paikalla, tarpeeksi rento, jotta hänet koettiin lähestyttävänä, osoitettava saavutettavuudellaan, oikeilla kysymyksillä ja vastausten kuuntelutaidolla olevansa sitoutunut tehtäväänsä, hänen täytyi aina pitää sanansa ja kertoa suoraan ja rehellisesti mikäli ei näin voi tehdä. Ulkoistustilanteessa koettiin myös eduksi, jos esimies tiesi uuden yrityksen kirjoittamattomat säännöt ja tavat toimia ja pystyi näin omalta osaltaan edistämään ryhmäläistensä tutustumista yrityksen kulttuuriin ja edistää integroitumista siihen. Oli puolensa myös sillä, että ryhmän mukana siirtyi sen vanha esimies vanhasta organisaatiosta. Tämä toi osalle henkilöstöä tunteen turvallisuudesta. Toisaalta tällaisessa tilanteessa esimieheltä vaadittiin erityistä aktiivisuutta uuden yrityksen toiminnan sisäistämisessä ja alustensa kotoutumisessa. Haastateltavilla olikin rohkaisevia kokemuksia siitä, että osa heistä oli saanut uuden esimiehen Yritys Oy:stä ja tämä pystyi tutustuttamaan heidät suoraan uusiin tapoihin toimia.

Tää aiempi esimies oli totta kait myös sieltä [vanhasta yrityksestä] siirtyneitä, että hän on varmasti ollu ihan yhtä pihalla [Yritys Oy:n] käytännöistä ja asioista ku meki, me muutki. Mutt sit tää nykyinen on käsittääkseni [Yritys Oy:ssä] useinkin palkittu hyvänä esimiehenä ja hän on täällä jonkin aikaa jo ollu, niin hän osaa talon tavat sitte kuitenkin tosi hyvin. – H8

Muutoksen kannalta hyvin tärkeäksi koettiin myös lähiesimiesten ja ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen. Tällä tarkoitettiin näkyvää läsnäoloa, itsensä likoon laittamista, tarvittaessa merkityksellisten lupausten tekemistä ja niiden pitämistä. Esimiesten oli osattava johtaa ryhmäänsä muutoksessa niin, että oma hallinnan tunne säilyi. Jos työ oli aikaisemmin ollut itsenäistä, oli sen säilyttävä sellaisena ja jos työ muuttui, oli työntekijän kanssa keskusteltava siitä avoimesti ja suoraan etukäteen. Lähiesimies koettiin ryhmänsä johtajaksi, jonka reaktioita juuri epävarmoina muutoksen hetkinä seurattiin ja josta otettiin mallia tietoisesti tai tiedostamatta. Erittäin olennaista oli kokea, että esimies välittää alaisilleen samat viestit, mitä itse ylemmältä johdolta saa.

Haastattelija: Miten sun mielestä tää teidän esimies veti tän teidän osalta tän muutoksen ja ulkoistuksen? Olikse siinä hyvin mukana?

H5: Hyvin mukana... No, yhtälailla se kiros asioita ku mekin. Että ei se... Ihan hyvin se oli porukan mukana. -- Se nyt oli joutunu ravaan vähän enemmän niissä palaverissa ja välittäny sitä tietoo just meille.

Teema 3.2 Ulkoistuksen johtaminen

Ulkoistusta ja sen henkilöstön kokemia johtamishaasteita voidaan tarkastella myös Kotterin (1998) esittämän kahdeksanosaisen mallin valossa:

Aluksi varmistetaan muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden viestiminen läpi organisaation.

Tämän kohdan voi sanoa epäonnistuneen ulkoistavalta taholta. Jokainen haastateltavista oli ulkoistamisen syistä sitä mieltä, että henkilöstölle annettiin hyvin muotoiltu virallinen selitys, mutta todellinen syy ulkoistukseen jäi kertomatta. Useat kertoivat uskovansa ulkoistuksen todelliseksi syyksi lyhytnäköisen poliittisen pelin, joka lopulta tulee koitumaan ulkoistajalle, eli vanhalle työnantajalle, nykyiselle asiakkaalle, kalliiksi. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että ulkoistusta ei olisi tarvittu, vaan olisi ollut muitakin vaihtoehtoja, jotka olisivat olleet edullisempia niin henkilöstölle kuin ulkoistavalle yritykselle.

En osaa siihen sanoa. Kyllä mä sitä oon miettiny päässäni, että en tiedä sitten. Raha siellä takana on, jossaki se raha liikkuu, että.. En tiää. Se olis kiva tietää se ihan koko kuvio, että mistä se on alunperin lähteny ja mitä kaikkee siinä on tapahtunu. Mutta ei kai sitä kukaan ikinä selville saa. – H5

Muutoksen alku oli erittäin hidas ja henkilöstölle raskas tarjouskierrosten keston vuoksi. Henkilöstö koki tämän eniten stressiä aiheuttaneeksi hetkeksi muutosprosessissa. Tässä kohdassa ei henkilöstölle ollut tarjottavana mitään muuta tietoa, kuin että ulkoistus tehdään. Työntekijät eivät voineet millään tavalla valmistautua tulevaan, koska eivät tienneet minne heidän työnsä tultaisiin myymään. Tässä kohdassa henkilöstöstä useampikin teki päätöksen lähteä toisiin tehtäviin (luku 8.1). Itse irtisanoutuneet työntekijät nostettiin henkilöstön parissa keskusteluiden kohteeksi ja tilannetta seurattiin tarkasti.

Jotkut totes, että nyt haluu tehdä sen oman ratkasunsa, eikä sinne minkä organisaatio kokonaisuutena sitte menee, että semmosta.. Ja näitä useampiakin, en muista enää.. Siis jossain vaiheessa pidettiin semmosta, hupimielessä oli tuolla yhdessä huoneessa oli seinälläki tää Seuraavan viikon lähtijä [-lista]. – H3

Tämän jälkeen luodaan riittävän vahva, osaava ja vaikutusvaltainen ydintiimi muutosta ohjaamaan.

Työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että ulkoistusta ajanut tiimi vaihtui projektin aikana. Tämä aiheutti mielipahaa ja loi vaikutelman epäammattimaisuudesta ja sitoutumattomuudesta.

Sitten tämä alullepanija, [...] ei kyllä sitten kertaakaan käynyt meidän tilaisuuksissa sen jälkeen, kun tää oli faktisesti päätetty. Eli sillä tavalla ikään kuin vetäytyi. Hänellä oli aina jotakin muuta menoa. – H1

Ja sit siinä vaihtu henkilöitäkin siinä, siinä sitten, että ne alkuperäiset henkilöt jotka siinä oli siinä niin vissiin kahteen... Tai kahteen otteeseenki siinä tuli niinku, ett ne ei ollu ollenkaan ne samat henkilöt, jotka siinä oli siinä alussa ja lopussa. – H11

Kun ulkoistusprosessissa saatiin tieto yrityksestä johon ulkoistus tehdään, oli mahdollista alkaa jakaa enemmän tietoa varsinaisesta siirtymisestä, erilaisista työntekijöihin suoraan liittyvistä kysymyksistä ja tulevasta työnantajasta. Yritys Oy:ltä muutosta ajoi sama ydinryhmä läpi prosessin ja lähes kaikki haastateltavat korostivat ydinryhmän henkilöiden positiivista vaikutusta ulkoistuksen kokemiseen. Yritys Oy oli tehnyt lukuisia liikkeenostoja aikaisemminkin ja heillä oli valmiit prosessit ja toimintatavat yrityksen/osaston, palveluiden ja henkilöstön vastaanottoon. Tämä näkyi henkilöstölle hallittuna, luottamusta herättävänä varmuutena ja tässä kohdassa useat mainitsivat ensimmäistä kertaa tunteneensa, että ehkä tilanne ei olekaan kovin paha ja ehkäpä uudessa yrityksessä onkin hyvä tehdä töitä.

Että sen huomasi, kun [Yritys Oy] tuli mukaan, ni siinä oli paljon enemmän semmosta niinku... Huomas, että ei oltu niinku ensimmäistä kertaa tekemisissä tän asian kanssa. Että oli semmonen ammattimainen ote. – H11

Tässä vaiheessa alettiin asettaa odotuksia uudelle yritykselle ja alussa muutokseen hyvinkin negatiivisesti suhtautuneet kokivat ensimmäiset optimistiset hetkensä. Jotkut alkoivat jo suunnata katsetta kohti oman nykyisen ryhmän nykyongelmiin ja suunnitella, kuinka uudessa yrityksessä niitä pääsisi kehittämään.

Ensin pelättiin että mikä muuttuu ja sit alettiin pelätä että mikään ei muutukaan. Ja se nyt tässä vähän on ollu sellanen ongelma, että ei tässä nyt oikein oo mikään vielä nyt muuttunu. – H1

On luotava uusi, selkeä, ymmärrettävä visio ja strategia sen saavuttamiseksi...

Haastatteluissa ei uusi visio tullut esiin. Vaikka sellaisesta olisi henkilöstölle viestittykin, elivät lähes kaikki haastateltavat hyvin vahvasti muutoshetkessä, eikä tulevaisuus, yrityksen visio tai strategiat sen saavuttamiseksi näyttäytyneet puheissa juuri lainkaan. Tärkeintä haastateltaville oli selviytyä sen hetkisestä epävarmuudesta ja epäselvistä työtilanteista. Huolimatta orastavasta myönteisyydestä, olivat monet yhä myös hieman huolestuneita oman työpaikkansa puolesta, eikä tulevaisuuteen haluttu vielä katsoa kovin pitkälle. Ehkäpä ulkoistuksen ollessa kyseessä voitaisiin vision sijaan keskittyä sen hetken tilanteen rauhoittamiseen ja pitää huoli, että arki työssä on sujuvaa ja ennakoitua, huolimatta työnantajan vaihtumisesta.

... ja viestittävä niistä selkeästi läpi muutoksen.

Vaikka visiosta ei olisikaan juuri viestitty, viestittiin paljon ajankohtaisista asioista ja nämä tiedotukset henkilöstö kokikin hyvin tervetulleina. Yritys Oy:n pitämät lukuisat tiedotustilaisuudet ja säännöllisin väliajoin lähettämät infokirjeet koettiin hyödyllisiksi ja tilannetta rauhoittaviksi. Henkilöstö pääsi keskustelemaan suoraan uuden yrityksen edustajien kanssa ja koki saavansa äänensä kuuluviin. Osa siirtävistä alkoi odottaa muutokselta myönteisiä asioita.

Niinku nää henkilöstöedustajien neuvottelut ja informaatiot oli kyllä asialliset ja siitä tuli semmonen... sanotaan, että niinkun myönteinen odotus. – H10

Yritys Oy lopetti säännölliset tiedotukset muutama kuukausi ulkoistuksen käytännön toimeenpääntö jälkeen. Siirtyneen henkilöstön mielestä tämä oli kuitenkin aivan liian aikaista ja moni kertoi kokeneensa, että jäi näin uudessa ympäristössä ja uudessa yrityksessä äkkiä täysin tyhjän päälle.

Joillakin olo oli petetty ja he kokivat, että heidät otettiin kyllä ilolla vastaan, mutta jätettiin sitten yksin selviytymään arjesta. Kun huolesta lopulta viestittiin henkilöstöosastolle, aloitettiin säännöllinen tiedottaminen uudelleen.

Ulkoistava yritys oli viestinyt henkilökunnalle, että osasto myydään kokonaisena. Käytännössä ryhmiä oli kuitenkin jo tutkimushaastatteluiden aikaan uudessa yrityksessä hajautettu eri puolille maakuntaa, eri toimipisteisiin ja eri ryhmiin. Näin osa henkilöistä koki, että heille luvatus vastaisesti vanhojen ryhmiä hajotetaan ja he odottivat skeptisesti, pidetäänkö muitakaan annettuja lupauksia. Tämä vaikutti osalla heikentävästi työmotivaatioon ja viihtymiseen työpaikalla.

Henkilöstölle on annettava riittävästi valtaa selvittää uuden vision tavoittelun tielle tulevista esteistä...

Jos tässä yhteydessä visioksi ymmärretään arkityön normalisoiminen, on tämä näkökulma osuvampi juuri tähän tapaukseen. Tilanteen stabiloiminen siirron jälkeen osoittautuikin haastavaksi. Lähes kaikki haastateltavat ilmoittivat turhautumisestaan fyysisten työvälineiden saatavuusongelmien kanssa. Kun kyseessä on kuitenkin tekninen työ ja ulkoistaminen ja palveluiden siirtyminen toiseen yritykseen tarkoittivat myös laajamittaisia teknisiä uudistuksia, oli erittäin tärkeää saada henkilöstölle oikeat työvälineet käyttöön ajoissa. Tämä tarkoitti niin työasemia, käyttöoikeuksia kuin tietoliikenneyhteyksiäkin. Nyt kuitenkin monet joutuivat odottamaan työasemiaan pitkään, kun toimitusvaikeuksia ilmeni monesta eri syystä. Tämä hankaloitti myös työkalukoulutusten aikatauluttamista.

On tiedotettu kaikkee ja on ollu koulutuksia kaikenlaisista, mutta sit meillä ei oo.. Ei oo tullu kaikille vielä, minulle muun muassa ei oo tullu nyt sitten [Yritys Oy:n] työasemaa, että me päästäis oikeasti niinku [Yritys Oy:n] systeemeihin kiinni silleen. –

H1

Tämä teki jo valmiiksi hämmentävästä ja epäselvästä arkityöstä vieläkin sekavampaa ja vaikeammin hallittavaa. Työ jouduttiin tekemään monen eri väliaikaisratkaisun kautta ja se koettiin erittäin raskaana muutenkin lisääntyneen työkuorman ohella.

Myös yksi eniten käytössä olevista teknisistä järjestelmistä muuttui ulkoistamisen myötä ja tähänkin moni haastateltavista kertoi olevansa hyvin turhautunut. Uusi järjestelmä tarkoitti alkuun kahden ohjelmiston, uuden ja vanhan, päällekkäistä käyttöä, uusia prosesseja ja uusia integraati-

oita muihin järjestelmiin. Kun vanha järjestelmä oli koettu tekniseksi ympäristöksi hyvin toimivaksi ja taas uuden ohjelman kanssa pienen toimenpiteen suorittaminen otti paljon aikaa, nosti taas tämäkin osaltaan turhautumista ja levitti mielialaa, että ”kaikki on nyt huonommin kuin ennen”. Henkilöstö koki suurta voimattomuuden tunnetta siinä, ettei se yrityksistään huolimatta voinut vaikuttaa asiaan millään tavalla. Osa kävi puhumassa esimiesten kanssa, osa ylemmän johdon kanssa, mutta parannuksia ei syystä tai toisesta tapahtunut, eikä ääntä tuntunut saavan kuuluviin. Monelle tuli olo, ettei heidän työoloistaan välitetä.

Yritys Oy järjesti uusille työntekijöille erilaisia perehdytystilaisuuksia sekä uusista järjestelmistä ja tekniikoista että talon tavoista toimia. Kuitenkin talon tavoille perehtymiseen kaivattiin paljon monipuolisempaa koulutusta, joka olisi alkanut jo ennen siirtymistä uuden yrityksen palvelukseen. Nyt useampi haastateltavista sanoi, että perehdytystä järjestettiin yksi tilaisuus ja kun he eivät muiden, jo aiemmin sovittujen työkiireiden takia päässeet osallistumaan, piti seuraavaa odottaa useampi kuukausi.

Palveluntuottajaksi siirtymisen ja työtehtävien uudelleen jaon myötä muuttuivat myös ryhmien työmäärät ja dynamiikat. Tästä seurasi, että ainakin hetken aikaa yhdessä ryhmässä saattoi olla valtava kiire ja paineen tuntu, samaan aikaan kun viereisessä ryhmässä oli enemmän henkilöitä, mutta huomattavasti vähemmän töitä. Tämä toi tunteen epäoikeudenmukaisuudesta ja epätasa-arvosta. Monet kuitenkin olivat juuri haastatteluhetkellä joko vaihtaneet ryhmää, tai parhaillaan vaihtamassa, joten asiaan oli yrityksen puolelta ainakin osittain puututtu ja resursseja pyrittiin mitoittamaan työmääriin nähden sopiviksi.

... ja luotava lyhyen tähtäimen onnistumisia, joilla vahvistetaan uuden toimintamallin hyväksyttävyyttä ja vakuutetaan toimijat strategian toimivuudesta.

Erilaisia onnistumisia luotiin ja niistä informoitiin laajasti ja näyttävästi. Kuitenkaan kaikki eivät välttämättä suhtautuneet näihin onnistumisten tekemisiin pelkästään positiivisesti ja luottavaisesti, vaan osa haastateltavista kertoi epäilevänsä niiden todenperäisyyttä ja lopullisia tarkoituksperiä.

Se on tossa kans meidän ryhmien sisällä naurattanu, kun on ihmisiä palkittu ja potmot on hehkuttanu kuin hyvin tää kaikki menee tässä ulkoistuksessa ja sitte meille ei kuitenkaan näkyny se mitenkään, että ehkä se sitte rahakirstussa on näkyny, että se on menny hyvin. – H8

Onnistumiset vakiinnutetaan osaksi uutta toimintatapaa ja tehdään lisää muutoksia tukemaan uutta visiota.

Ulkoistusprojekti oli haastatteluhetkellä juuri tässä kohdassa. Onnistumiset, niiden esiintuonti ja niistä palkitseminen olivat vielä uusia asioita, mutta niitä oli jo saatu tehtyä useampia ja ne olivat vakiintumassa pikkuhiljaa osaksi uutta toimintatapaa. Myös lisää muutoksia oli tapahtunut ja tapahtumassa, kun uudet ryhmät hakivat paikkaansa, henkilöstö alkoi hyödyntää uuden, suuremman yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia, fyysisiä toimitiloja oli muuteltu ja järjestelmiä otettu käyttöön. Kuitenkin nähtävissä oli jo merkkejä työtilanteen rutinoitumisesta ja sujuvuudesta uuden yrityksen palveluksessa. Tämä tuo työhön ennakoitavuutta ja hallinnan tunnetta, joka taas vapauttaa henkisiä voimavaroja tulevaisuuden miettimiseksi.

Lopuksi uusi tapa toimia juurrutetaan pitkäjänteisellä työllä osaksi yrityskulttuuria.

Tämä kohta oli luonnollisesti haastatteluhetkellä vielä kesken ja tulee kestämään pitkälle tulevaisuuteen. Haastateltavat odottivat ja odottavat eri johtajatasoilta johdonmukaista ja yhtenevää viestintää, selkeää tavoitteiden asettamista, niihin pyrkimisen mahdollistamista esimerkiksi työkaluin ja koulutuksin, sekä tavoitteiden saavuttamisen seuranta. Haastateltaville oli tärkeintä saada perustyö sujumaan, löytää tunne työyhteisöön kuulumisesta ja saavuttaa jälleen hetkeksi menetty oman elämän hallinnan ja vaikuttamismahdollisuuksien tunne.

Kotterin muutosjohtamisen malli on yksi tapa kuvata organisaatiomuutoksen optimaalista etenemistä. Kuitenkin tässäkin tutkimuksessa näkyi se, kuinka haastavaa on kuvata yksiselitteisesti näin monitahoista ilmiötä. Mallin askelmat eivät välttämättä etene kronologisessa järjestyksessä ja jos yhden kohdan suorittaminen ontuu, riippuu täysin tilanteesta ja sen toimijoista, voidaanko asia korjata seuraavassa vaiheessa vai seuraako tehty virhe läpi koko prosessin. Näin ollen tällaisia määrämuotoisia etenemismalleja voidaan käyttää vain suuntaa antavina ja tuomaan muutoksen käsittelyyn ja johtamiseen uusia näkökulmia.

7.4 Oppiminen muutoksessa

Tässä alaluvussa vastaan neljänteen tutkimuskysymykseeni *”Miten ulkoistusprosessin kokeneet työntekijät reflektovat muutosta?”*. Tulen myös tarkastelemaan kahta teemaa, reflektiota (Teema 4.1) ja reflektion malleja (Teema 4.2).

Haastateltavien oli suoraan kysyttäessä hyvin vaikea kertoa asioita, joita he olisivat mielestään oppineet ulkoistusprosessin aikana. Osa mainitsi oppineensa, ettei muutos aina olekaan pahasta tai yleistä muutospositiivisuutta, eli luottamusta siihen, että asiat aina järjestyvät. Kyynisemmät kertoivat oppineensa, ettei työntekijä voi asioihinsa vaikuttaa, tai että se vähäinenkin luottamus muutosta ajaviin tekijöihin on turhaa. Luonnollisesti töitä vaihtaneet henkilöt olivat oppineet lisää ammatillisesti ja moni koki oppineensa kantapään kautta julkisella sektorilla vaikuttavan poliittisen päätöksenteon kiemuroista. Osa oppi uutta työkavereistaan ja heidän suhtautumisestaan kriiseihin, mutta ennen kaikkea omasta toiminnastaan ulkoa päin annetussa mullistuksessa. Haastatteluja analysoidessani huomasin kuitenkin, että vastauksissa oli tunnistettavissa refleктоivaa puhetta siellä täällä läpi haastattelun, kun vastaajat pohtivat ulkoistamisen tuomaa muutosta. Niinpä halusin tutkia tarkemmin, millaista tämä reflektio oli, miten sitä voidaan tunnistaa puheesta ja mitä se kertoo oppimisesta.

Teema 4.1 Reflektio

Tässä aluvuossa tulen ensin esittelemään aineistossa esiintyvän reflektion sellaisena minä Mezirow (1996) sen kuvaa ja tämän jälkeen peilaan samaa asiaa Engeströmin (2004) mainitsemiin Raithelin käsitteisiin, sentraatioon, desentraatioon ja resentraatioon. Molemmat tavat valottavat omalta osaltaan oppimista muutoksessa ja oppimiseen liittyviä yksilötekijöitä ja luovat yhdessä monipuolisen kuvan tutkittavien reflektiivisistä toiminnoista.

Aineistosta oli nähtävissä ja analysoitavissa suhteellisen paljon työntekijöiden reflektiota. Myös kriittistä itsereflektiota esiintyi, joskin vähemmän. Tämä on ymmärrettävää, koska haastattelu keskittyi selvittämään nimenomaisesti yksilön tiedostettuja näkemyksiä ulkoistuksesta. Huomattavaa on, että reflektiosta tehdyt taulukot eroavat hieman niistä, mitä haastateltavat kertoivat tärkeiksi ulkoistukseen liittyen. Voi olla, että joku asia kerrottiin erittäin tärkeäksi, mutta haastattelun aikana sitä refleктоitiin suhteellisen vähän. Reflektiotaulukot eivät siis ole varsinaisesti painotettuja siinä mielessä, että ne kertoisivat asioiden tärkeysjärjestystä, vaan enemmänkin ne kuvaavat sitä skaalaa, millä reflektiota oli havaittavissa.

Mezirowin mukaan merkitysperspektiivejä on kolmenlaisia, episteemisiä, sosiolingvistisiä ja psykologisia. Alla oleva taulukko näyttää omat tulkintani niiden sisällöstä tässä aineistossa (Taulukko 7.5).

Taulukko 7.5 Merkitysperspektiivien reflektio (Mezirow 1991)

Merkitysperspektiivi	Reflektio	Avainsanoja
Episteemiset	Ihmisten tasa-arvoisuus	uudet ja vanhat; määräaikaiset ja vakituiset työntekijät samanarvoisia
	Työn ja työelämän muuttumattomuus	"olen tehnyt tätä 20 vuotta, älä sä tuu mulle kertoon miten mun pitäis tää tehdä"
	Prosessit ovat muuttumattomia	"Meillä oli aikaisemmin ketterät prosessit. Nyt niitä ei ole."
	Subjektiviteetti vs. objektiviteetti	mistä näkökulmasta tilanteita katsotaan ja tulkitaan
	Tieto vallan välineenä	siiloutuminen; tiedon jakamisen säännöstely
Sosiolingvistiset	Organisatorinen asema määrää persoonan	esimiehet ovat eristäytyviä, eikä heille voi mennä puhumaan noin vaan
	Ulkonäkö kertoo persoonasta	pukuihmiset ovat kiireisiä, jännittyneitä ja etäisiä
	Sosiaaliset suhteet	yrittäjien tehtävä on tutustuttaa työntekijät toisiinsa
	Asiakas-toimittaja-suhteen staattisuus	toimittajan ja asiakkaan välinen raja
	Sosiaaliset rooliodotukset	voiko esimies olla "yksi meistä"
Psykologiset	Asenne (tietoinen, tiedostamaton)	muutosvastarinta; muutosmyönteisyys
	Itseluottamus	uskallus hakea muutoksesta itselle myönteisiä asioita, työtehtäviä, työkavereita
	Avoimuus	asioiden tuominen esiin, vastaanottokyky esim. uusissa sosiaalisissa tilanteissa

Episteemiset merkitysperspektiivit

Episteemisten merkitysperspektiivien reflektio näkyi muun muassa haastateltavien pohdinnoissa sosiaalistesti tuotettujen ilmiöiden kuten esimerkiksi tasa-arvon, erilaisten prosessien tai työelämän muuttumattomuudesta. Haastateltavat myös refleктоivat tietoa ja sen käyttöä varsinkin vallan välineenä sekä omaa subjektiviteettiaan verrattuna objektiivisuuteen.

Siinä täytyy nähdä enemmänki sitä isännän [työnantajan] silmin sitä asiaa, ku omin silmin. Ett mikä niinku isäntää kiinnostas meikäläisessä. – H6

Sosiolingvistiset merkitysperspektiivit

Esimerkki sosiolingvististen merkitysperspektiivien reflektiosta oli haastatteluissa esiin tullut näkemys esimiesasemasta vanhassa ja uudessa yrityksessä. Aiemman työnantajan palveluksessa ollessa esimiehet olivat omissa huoneissaan, uudessa taas avokonttorissa "kuten me muutkin". Paljon refleктоitiin myös työyhteisön sosiaalisia suhteita, klikkiytymiä, asiakas-toimittaja-suhdetta tai vaikkapa toisten työntekijöiden pukeutumista ja sitä, mistä se kertoo.

Ja tavallaan se tyyli, tuntuu, että [yritysläiset] henkilöinä, jotenkin on samankaltaisia kun [vanhan yrityksen henkilöstö] oli... Siis sillan ku oli ne infot siellä ruokalassa, niin -- se oli tosi hyvä, että kaikki siis tuli semmosissa hyvin tavanomaisissa vaat-

teissa. Ei tullu miehet puku päällä ja sillai. Että.. [Yritys Oy] ei oo semmonen organisaatio, että siellä olis miehet tumma puku päällä... pyyhältäs tässä... – H3

Useat haastateltavista myös näkivät, että sosiaalinen integroituminen ja sosiaalisten suhteiden rakentaminen työyhteisössä oli pitkälle työnantajan vastuulla.

Niin se on vaan sillai, että tässä on nyt samassa kerroksessa on niitä joitakin ihmisiä naamalta oppinu tunteen. Että hyvin vähän tietää mitä toiset tekee, että.. Tää tustuminen on ehkä vähän ollu huononlaista. Kyllä mä tiedän, että ei se käytännössä.. Sillaihan sitä vaan ihmisiä tunteen oppii, että on sitten työasioitten kanssa tekemisissä. – H10

Psykologiset merkitysperspektiivit

Psykologisten merkitysperspektiivien reflektointi näkyi paljolti haastateltavien ajatuksissa siitä, kuinka heidän tai työtovereiden luonne ja aiempi kokemustausta vaikuttivat reaktioihin, tai kuinka ne esimerkiksi näkyivät sosiaalisessa integroitumisessa uuteen yritykseen.

Ett kun meitä ihmisiä on niin monenlaisia, että jollakulla on tuskaa ties mistä semmosista asioista joista mä en edes jaksanu murehtiakaan, että... Riippuu ihan elämäntilanteesta tai tyylistä toimia. – H3

Teema 4.2 Reflektion mallit

Reflektio mielletään yleensä yksilön itseensä, eli niin sanotusti ”sisäänpäin” suuntautuvaksi. Näin reflektio suuntautuu myös edellä kuvattujen, Mezirowin jaotteleminen merkitysperspektiivien suhteen. Engeström kuvaa tällaista reflektiota Raeithelin (1983, Engeströmin 2004: 97–98 mukaan) käsitteellä sentraatio. Muita reflektion malleja ovat desentraatio, joka tarkoittaa yksilön ulkopuolista reflektiota, koskien esimerkiksi käsillä olevaa tehtävää tai ilmiötä ja resentraatio, jossa yksilö näkee itsensä osana sosiaalista ympäristöä.

Taulukossa 7.6 on kuvattu tämän aineiston yleisimmät sentraation kohteet. Harva näistä oli sellaisia, mitä haastateltava osasi tai huomasi itse käsitteellistää ja ottaa puheeksi, vaan enimmäkseen

reflektiot ovat sisäänrakennettuina esimerkiksi puheenvuorojen oletuksissa, sanonnoissa ja kerro-
tuissa esimerkeissä.

Taulukko 7.6 Sentraatio

Reflektion kohde	Avainsanoja
Arvot <ul style="list-style-type: none"> - Mitä haluaa elämältään - Mitä haluaa työltään - Omien arvojen vaikutukset ulkoistukseen reagoimiseen - Mitkä henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat yrityksen arvojen tulkitsemiseen ja miksi 	arvostan vapaa-aikaa, en rahaa arvostus; vapaus; vastuu; itsenäisyys; asiantuntijuus omaksi koettu luokkatausta ja sen arvot; toivon itseäni arvostettavan ja että minulta kysytään minuun liittyvistä asioista pääkonttorilla paikan päällä ”haistelemassa”; tutustun yritykseen kun pääsen fyysiseen kosketukseen; tulkitseen yrityksen arvoja sen nettisivujen kautta
Aiemmat kokemukset <ul style="list-style-type: none"> - Työkokemus - Työn ulkopuolinen elämä - Aiemmat organisaatiomuutoskokemukset 	tehnyt muutakin kuin it:tä; taustaa yrittäjänä; taustaa yksityisistä yrityksistä; koko työura vanhalla työnantajalla työ on vaan työtä, on muutakin elämää; vaimon loma-aikojen limittyminen omiin; matkustelu; opiskelu; perheen muutokset olen ollut organisaatiomuutoksissa ennenkin ja niissä olen reagoinut tietyllä tavalla
Minä itse <ul style="list-style-type: none"> - Elämänasenne - Luonne 	zen-asenne; kaikki järjestyy; rationaalisuus; pyrkimys ennakointiin avoimuus; sosiaalisuus; puheliaisuus
Reaktiot <ul style="list-style-type: none"> - Muutosvastarinta ja sen muuttuminen - Turvallisuuden tunne - Stressinsietokyky 	ehkä tämä ei niin huono juttu olekaan; tuli luottavainen olo; positiivisesti yllättynyt; yllätin itseni positiivisuudella tutussa porukassa on mukavampi; kun tästä uudesta ei tiedä mitään, sitä ei tunne en minä niin vähästä yöuniani menetä
Oppiminen <ul style="list-style-type: none"> - Oma oppiminen ja oppimiskyky 	olen nopea oppimaan; oppimisasenne; oppimishalu
Vaikutusmahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Vaikutusmahdollisuuksien perusteet 	”ei mopolla mahdottomia”; en tiedä haluanko vaikuttaa työhöni

Osa haastateltavista reflektoi kriittisesti omia arvojaan ja niiden syntyhistoriaa.

Mä oon asunu ikäni täällä piippujen varjossa. Punaisessa [kaupungissa]. Niin tämä on vielä se yksi, joka mun ajatuksiin... Ei tietysti koko totuuteen vaikuta millään tavalla, eikä ole läheskään sitä mitenkä mä asiat nään, mutta nään ne niinkun... – H6

Toiset pohtivat yleisemmin sitä, mitä kokivat elämässään tärkeäksi.

Eli kaks päivää vaille kaheksan viikkoo [oli aikaisemmin kesäloma]. Ja jos se heilautetaan viiteen viikkoon niin ei voi väittää, etteikö tunnu. Ei sitä voi rahalla korvata.

Tässä vaiheessa. Nuorena ehkä nyt tykkää vielä sitä rahaa kerätä, mutta minä arvostan sitä vapaa-aikaa. – H5

Joillain haastateltavilla oli aiempiakin kokemuksia ulkoistuksista. Uudessa ulkoistustilanteessa vanhoja kokemuksia käytiin läpi, niiden eri puolia puitiin ja verrattiin nykytilanteeseen.

Totta kai tämmötteet [aiemmat ulkoistus-] kokemukset, kun tulee ulkoistaminen, niin näähän nousee sieltä vähän niinkun vanhoista muistin syövereistä, että kaikki ei aina mee hyvin. Siks varmaan tää positiivisuus vielä korostu, että tää onkin mennyt näin hyvin! Että tää ei oo mennyt ihan [pieleen]. Ett se on varmaan semmonen, niinkun kärjistää toisessa päässä. Antaa paremman kuvan, ku semmonen, joka joutus tähän ensimmäistä kertaa. – H6

Moni haastateltava reflektoi omaa luonnettaan ja omaa elämänsäasettämistään. Sen katsottiin vaikuttavan paljon siihen, kuinka ulkoistus otettiin vastaan ja kuinka muutostilanteisiin yleisesti reagoidaan.

Kai se on vähän semmosesta, tietynlaisesta "katotaan mitä tulee" -elämänsäasettämistään kiinni, että ei nyt ruveta... Totta kai siinä tuli semmonen, että ku on asuntolainat päällä ja on pienet mukulat ja muuta että... Jos tässä nyt joutuukin jäämään sitten työttömyyskorvaukselle, niin mitäs sitte? Mutta toisaalta, kun mulle kelpaa työ kun työ. – H4

Omia reaktioita jotkut pohtivat hyvinkin paljon ja syvällisesti. Mietittiin niitä esimerkiksi suhteessa omaan paikkaan työyhteisössä ja työyhteisön vaikuttavuuteen.

Tietysti semmonen ilmapiiri sitte, eihän siitä voi ihan irrallaan olla, että se.. Se tiettyllä tavalla niinku imasee mukaansa semmonen negatiivisuuskin, että.. Ett siinä niinku saattaa olla sitte, että lähtee mukaan. Mutt kyll mä aika hyvin kuitenkin pysyn sen työn ja vapaa-ajan erotteleen. – H11

Omaa suhdetta oppimiseen ja oppimistyyliä ja -kykyä reflektointiin jonkin verran. Muutama haastateltavista oli opiskellut työn ohessa uusia tutkintoja.

Ja sit siinä jossain välissä suoritin sen [uuden tutkinnon, toisen ylemmän asteen tutkinnon lisäksi], ett semmoset niinku viralliset tutkinnot ja sitte kaikkee muita kouluksia ja semmosia, jotka ei oo oikein tutkintoja niin sitte.. Ett se semmonen pieni opiskelun poikanen asuu koko ajan itessä. – H3

Varsinkin yksi haastateltavista reflektoi hyvin monipuolisesti työntekijän vaikutusmahdollisuuksia ja niiden perusteita.

H6: Miksei se [tulevaisuus] näyttäis ihan hyvältä? Kun vaan muistaa aina sen oman paikkansa ja muistaa sen, että ei mopolla mahdottomia, että ei lähde havitteleen turhia, mutta eipä sitten ihan täysin vaivu epätoivoonkaan. -- Ja sitte se asia, että ei tääl oo pakko olla. --

Haastattelija: Siinä on se motivaatio kans. Sä oot valinnu sen, että sä otat...

H6: Mä oon nyt sitte työtön. Niin se on. Sillon valinta on tehty itte. -- Tulevaisuuteenhan voi vaikuttaa. Mitä valosampana sen näkee, niin totta kai sää näät siellä sitä enemmän vaihtoehtoja. Jos sä meet synkkänä tälleen, huuli mutrulla, niin et-hän sä nää ku siihen omiin jalkoihis.

Desentraatio

Desentraatiolla tarkoitetaan reflektiota, joka kohdistuu oman itsen ulkopuolelle, kohti yhteistä tehtävää tai ongelmaa. Tässä tutkimuksessa ja aineistossa desentraatiota edustivat monet yritykseen, ulkoistukseen ja asiakkaaseen liittyvät pohdinnat. Näitä tarkasteltiin irrallisina tekijöinä, erillään itse työntekijästä. (Taulukko 7.7.)

Taulukko 7.7 Desentraatio

Reflektion kohde	Avainsanoja
Yritys <ul style="list-style-type: none"> - Yritys Oy yrityksenä - Yritys Oy:n liiketoiminta-osaaminen 	markkinatoimija; voitontavoittelija; yksityinen yritys; hyvä/huono yritys "sillä kun ei niin ole tätä sovellusosaamista"
Ulkoistus <ul style="list-style-type: none"> - Motiivit - Poliittiset tekijät 	poliittinen päätös; yksittäisten henkilöiden tahto; rahaa investointeihin; rahaa paikkaamaan taloustilannetta poliittisten puolueiden tahtotilat
Asiakas <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan edut - Asiakassuhde 	kärsiikö asiakas; palvelun laatu huononee soittaako asiakas enää suoraan tekijälle tai pitäisikö soittaa; mitä asiakas luulee sopineensa ja mitä on oikeasti sovittu
Työ <ul style="list-style-type: none"> - Työn luonne 	tehdään etänä omasta etätuesta; tehdään toisesta maasta käsin; erikoistuneet ryhmät; virtuaaliset ryhmät; projektityö
Prosessit <ul style="list-style-type: none"> - Liiketoimintaprosessit 	prosessitalo; ketterät prosessit; uudet prosessit; prosessien puuttuminen; prosessien tulkinta
Tiedottaminen <ul style="list-style-type: none"> - Toteutus 	säännöllinen viikkokirje; tietotustilaisuudet ja niiden osallistujat; sähköpostiosoite kysymyksille
Johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - Esimiesten asema ulkoistuksessa 	esimiehet "ihana pihalla"; esimiehet viestintuojina ja -viejinä; esimiesten asema puun ja kuoren välissä - voiko olla tiukka vai pitääkö myötäillä; esimiehet vaihdettavia tuotannontekijöitä kuten työntekijätkin

Sekä ennen ulkoistusta että ulkoistuksen jälkeen työntekijät yrittivät saada mahdollisimman kattavaa kuvaa uudesta työnantajastaan hyödyntäen monia erilaisia informaatiolähteitä.

Ennen kun se itse ulkoistus tapahtu, mutta tiedettiin että [Yritys Oy] meidät kuitenkin ostaa, niin siinä vaiheessa liikku kyllä tosi paljon huhuja siitä, että miten tää on huono firma. Mutta sitte toisaalta taas liikku semmosia huhuja, että täällä kaikki toimii paljon paremmin. Että oli niinku molempia puolia. – H8

Siis minä luen webistä ja.. Ett saahakseni käsitystä niinku esmes tästä mikä on [Yritys Oy:n] tää [globaalin emofirman] ja valtakunnallisen, tän Suomen firman suhde. En minä oikein minkäänlaista mielikuvaa saa siitä, ett... Ett aika paljon aktiivisuutta tää vaatii. – H2

Myös liiketoimintaprosesseja ja niiden toimivuutta reflektointiin objektiivisesti. Paljon verrattiin eri prosesseja vanhan ja uuden työnantajan välillä, sekä tiedossa olevien kilpailijoiden kesken.

[Kilpailijan] tuki oli paljon heikompi kun [Yritys Oy:n] tuki. Sieltä tuli enemmän töitä kentälle. Meidän loistava käyttötuki hoitaa isoimman osan keikoista jo etänä. Niin siellä on keikkamäärä vähäsempi. – H6

Ulkoistusta käsiteltiin jonkin verran myös ihan ilmiönä, irrallisena juuri tästä ulkoistuksesta ja haastateltavien omasta tilanteesta. Reflektointiin muun muassa ulkoistuksen mainetta.

Se, ulkoistushan... Mä luulen, että siinä voi parhaimmillaankin vain melkein onnistua. -- Jos sana ulkoistaminen mainitaan, niin jos kysytään ihmisiltä mielipidettä, jos sana täytyy laittaa niinkun positiiviseen tai negatiiviseen kategoriaan, niin aika harva sen varmaan laittaa sinne positiiviseen kategoriaan. Että se jo sinänsä herättää sanana semmosia... semmosia tunteita. – H11

Asiakas nähtiin monessa haastattelussa ulkoistuksen häviäjäksi, vaikka se olikin koko prosessin alullepanija ja ulkoistaja. Monet näkivät, ettei vanha työnantaja, eli nykyinen asiakas ollut lopulta ymmärtänyt, mitä ulkoistuksella sai aikaan.

Minun mielestä tää on epäonnistunu ulkoistus. Että minusta tää on epäonnistunu niinku siinä miten meidät on otettu [Yritys Oy:lle] ja minä uskosin, että tää on valitettavasti myös epäonnistunu [ulkoistaja]-tilaajan kannalta. – H2

Työtä reflektointiin haastatteluissa paljonkin. Pohdittiin työn yleistä luonnetta ja sen muuttumista sekä ajan muuttumisen että ulkoistuksen myötä.

Siellähän oli paljon sovelluksia ja nehän nyt sitten aika pitkälti kiinnitty tiettyihin henkilöihin, että kun sä hoidat tuota sovellusta ja tuota sovellusta ja vielä viittä muuta, niin sitten hoidat niitä ja eikä niissä sitten oo oikeastaan paljon muita tekemässä niitä, että eihän täällä kovin paljon oo tällasta projektityyppistä työtä. – H1

Tiedottamista, kuten kaikkia muitakin aiheita, reflektointiin rinnan useammasta näkökulmasta. Alla oleva aineistoesimerkki on hyvä ote desentraatiosta ja resentraatiosta.

H6: No henkilöstöryhmä informoi sitä, mitä heidän on käsketty informoida. Totuus oli tietysti vähän toisenlainen, eikä kaikki varmaan koskaan tuu aukeenkaan siitä. Että kyllähän sitä kuvaa kaunisteltiin.

Haastattelja: Voitsä tarkentaa?

H6: Suoranaisia pettymyksiä ei tullu missään kohtaa, niinkun, virheellistä informaatio ei tuu. Vaan enemmänkin jotkut asiat jäi kertomatta ja tietyt jutut sillain tuotiin vähän paremmin esille, kun ne oikeesti onkaan.

Resentraatio

Engeströmin mainitsema resentraatio, jossa yksilö on osa sosiaalista yhteisöä ja reflektio kohdistetaan sekä sisään- että ulospäin, näkyy niiden samojen aiheiden käsittelynä, mitä on jo aiemmin listattu yksilön erilaisiksi näkökulmiksi muutokseen luvussa 7.1. Kuitenkin tässä analysoitu reflektio esiintyi lähinnä oletuksina, sanavalintoina ja tahdottomina vastakkainasetteluina. Osa haasteltavista reflektoi hyvinkin kriittisesti ja syvällisesti itseään osana laajempaa sosiaalista kontekstia, eli kohdisti huomion myös itsestä ”ulospäin”. Taulukossa 7.8 on kategorisoitu yleisimmät resentraation ilmenemiskohteet.

Taulukko 7.8 Resentraatio

Reflektion kohde	Avainsanat
Arvot ja kulttuuri <ul style="list-style-type: none"> - Julkinen vs. yksityinen - Autoritaarisuus - Johtamisarvot - Henkilöstön arvostus - Omien arvojen sopivuus yrityksen arvoihin - Yrityskuvan synty - Esitetyt arvot 	<p>pitkä ja kapea leipä vaihtuu voittoa tavoittelevaan markkinatoimijaan johtamismallit; johtaja muiden joukossa; ylhäältä päin johtaminen; "johtaja sanoi ja me tehtiin"</p> <p>esimies ymmärtää, kysyy, juttelee; etätyömahdollisuus; kellokortit; vastuun antaminen</p> <p>kuunteleminen; kehitysehdotusten vastaanotto; avoimuus; rehellisyys</p> <p>en minä tähän ehkä koskaan sopeudu; neuvottelukulttuuri tuntuu raskaalta; olen arvoiltani "punainen"</p> <p>mitä lukee intrassa, mitä webissä; miten tiedotustilaisuudet järjestetään; yrityksen edustajien käyttäytyminen ja ulkonäkö</p> <p>toimitaanko yrityksessä sanottujen arvojen mukaisesti</p>
Ulkoistus <ul style="list-style-type: none"> - Kehitys - Prosessit 	<p>mahdollisuus uudistaa toimintaa; aiempien heikkouksien parantaminen; ison talon edut</p> <p>käytössä testatut prosessit; kuvatut prosessit; prosessien läpinäkyvyys ja tulkinta; "kuinka tämä prosessi vaikuttaa minuun"; ulkoistusta vetävän ydinryhmän toiminta "tulilinjassa"</p>
Työyhteisö <ul style="list-style-type: none"> - Tuki - Työviihtyvyys - Sopeutuminen - Omat sosiaaliset suhteet työpaikalla - Reaktiot - Puhetavat 	<p>tuttu työyhteisö; yhdessä kahvipöydässä puhuttiin</p> <p>meillä hauskaa; naurettiin; välillä lentää ärräpäitä</p> <p>kyllä täälläkin voi töitä tehdä; en usko että tulen sopeutumaan; mukaudunko vai alanko odottaa eläkkeelle lähtöä</p> <p>jututan tupakkapaikalla muita; menen suoraan juttelemaan; kysyn suoraan "mitä sinä teet"; kysyn apua/neuvoa</p> <p>työkavereiden huolenaiheet ja pelot</p> <p>me – he</p>
Oma asema ulkoistuksessa <ul style="list-style-type: none"> - Asema ja roolit - Näkemykset - Asiakassuhde 	<p>heittopussi; poliittinen pelaaja; aktiivinen työnvaihtaja</p> <p>pitää osata katsoa tilannetta eri näkökulmista; kun työnantajan näkökulman ymmärtää, näkee oman paikkansa oikein ja voi pelata sen mukaan</p> <p>pääsenkö enää mukaan asiakaspalaveriin</p>
Integraatio <ul style="list-style-type: none"> - Integraation syvyys ja syyt - Tekniset työkalut 	<p>moikkallaan; tunnen naamoja; en tiedä mitä tekee työkseen; ei yhteisiä töitä</p> <p>vanha järjestelmä oli hyvä, uusi on huono; en ole vielä saanut Yritys Oy:n tietokonetta</p>
Johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - Johdon toiminta - Esimiesten asema 	<p>yllin johto samassa avokonttorissa; viestin kulkeminen työntekijältä johdolle saakka; toimitusjohtaja on "jumalasta seuraava"</p> <p>tiedonvälittäjän asema ryhmän ja johdon välillä; esitaistelija; meidän puolella; samassa liemessä</p>
Prosessit <ul style="list-style-type: none"> - Liiketoimintaprosessit - Sosiaaliset prosessit 	<p>asiakaspalvelu näin byrokraattisilla prosesseilla; tuotekehitys, koulutukset yhteisiä tilaisuuksia; esittädyttäisiin; tietäisi mitä muut tekee töikseen</p>
Tiedottaminen <ul style="list-style-type: none"> - Hyödyllisyys - Avoimuus 	<p>viikkokirjeet oli tosi hyviä; infoista ihmiset tuli tosi suuttuneina; infot oli yhtä hulluntekonetta; en tiedotustilaisuuksissa käynyt</p> <p>kerrottiin kompensatiotkin miten on laskettu; tiedotetaan vaikka ei ole tiedotettavaa; jotain jäi kertomatta; asioita kaunisteltiin</p>
Työ <ul style="list-style-type: none"> - Työsuhde-edut - Oman työn suhde työyhteisöön 	<p>pitempi työpäivä; lyhyempi loma; heikommat työterveyspalvelut; paremmat etätyömahdollisuudet</p> <p>tämä työ on aika yksinäistä; oman tien kulkija</p>
Yritys <ul style="list-style-type: none"> - Yritys Oy työnantajana 	<p>ajatteleeko Yritys Oy työntekijän parasta; arvostaako työntekijää, kuinka se itselle näkyy/ei näy</p>

Eniten resentraatio kohdistui yrityksen arvoihin ja kulttuuriin. Verrattiin julkisen ja yksityisen alan toimijoita, johtamistapoja, sitä mistä yrityskuva kenellekin muodostuu ja kuinka henkilöstöä eri yrityksissä arvostettiin ja mitä arvostamiseksi koettiin. Alla olevista esimerkeistä näkee, kuinka eri yksilöt kokivat asioita hyvin eri tavoin, erilaisiin kokemuksiin ja reflektioihin perustuen. Eräs haastateltavista koki voimakkaasti, että uusi työnantaja ei arvosta työntekijöitään:

H8: Toistaseks on kyllä vaikuttanu vähän tyhjiltä lupauksilta nää kaikki mitä meille sanottiin, että me ollaan tärkeitä [Yritys Oy:lle], me siirtyvät ja niin poispäin.

Haastattelija: Se ei oo näkyny missään käytännön toimissa sitte sun mielestä?

H8: Mun mielestä ei oo. Pikemminki päinvastoin. -- meillä oli.. oliko meillä nyt [n kpl] määräaikasta henkilöä jotka, joille väkisin tarjottiin ihan uus työsuhde sillon [siirtymisestä] alkaen. Muut siirty vanhoina työntekijöinä. Elikkä heillä palo lomat ja kaikki siinä.

Toinen haastateltava taas näki henkilöstön tärkeänä ja Yritys Oy:n puolelta arvostettuna tekijänä.

Ei oo niinku, että joku haluaa meidät niinkun pois, vaan päinvastoin. Tajusin siinä, että tässähän ostettiin niinku kans osaamista ja semmosta ammattitaitoo ja semmosta mitä tässä on ihmisillä vuosien varrella tullu. – H11

Välillä omia arvoja heijastettiin ulkoistuksen kummankin yrityksen arvoihin ja mietittiin niiden yhteensopivuutta.

Ett minä olin aikasemmin omassa huoneessani, ni nyt minä oon niinku muun tiimin kanssa samassa. Ja kyllähän siinä melkonen työrauhan menetys on tapahtunu ja.. -- Muodollinen asema toi jotain mukavuutta siihen. -- Kuitenki me ollaan erillämme täällä ja kaikesta pitäs päästä neuvotteluratkasuun. Minä pidän sitä niinku raskaana. – H2

Työyhteisöä ja sosiaalista integraatiota reflektotiin paljon. Kaikki eivät pitäneet siirtyneiden ja vanhojen työntekijöiden sekoittamisesta keskenään, vaan se nähtiin toimivien ryhmien hajottami-

sena. Suurin osa näki sekoittumisen kuitenkin pelkästään hyvänä asiana ja pyrki itse aktiivisesti integroitumaan, tulemaan osaksi uutta työyhteisöä.

Tää on ollu hyvä, että täällä on ihmisiä sekasin, että... -- Eri ihmisillä on asenteet ehkä syvemmissä. -- Jotkut puhuu vielä meistä ja niistä ja... -- Pistää itsellä vaan korvaan, kun halua itse jo vähän niinku orientoitua tähän yritykseen, niin sitte jos joku vielä sanoo siinä, että.. että [Yritys Oy] hoitaa ton tollain noin ja se kuulostaa vähän sillai hassultakin. – H11

Yritys Oy työnantajana oli hyvinkin laajan ja monipuolisen reflektion kohteena. Haastateltavat pohtivat yrityskuvaa, sekä työntekijän omaa paikkaa ja roolia siinä.

Ett se mitä minä toivon, on ett me päästään sellaseen aitoon [Yritys Oy:n] malliin. Siis se, että me sekä toimitaan niinku [Yritys Oy:n] tavalla, mutta myös että.. Voitas olla [yritysläisempiä] ku mitä nää jotku nykyset [yritysläiset] ovat, jotka opettaa, ett kaikkee pitää suodattaa. Minä haluisin olla sellasessa toimivassa isossa prosessitalossa. Ehkä se semmonen [Yritys Oy] löytyy. – H2

Ulkoistusta reflektotiin niin prosessina, kuin työntekijän asemankin kannalta. Oma suhde asiakasiin mietitytti monia ja sekä tapahtuneita että tulevia muutoksia käsiteltiin useammasta eri näkökulmasta.

Niin tää oli aika ihmeellinen kuvio, mun mielestä. Että niin.. Toisaalta kun töitä piti jatkaa, mutta ei ollu vielä selvyyttä siitä, että mistä oikeestaan kaupat oli tehty, ett kyllä se oli aika erikoinen tilanne, että kyllä semmonenki tilanne täytys saada nopeemmin niinko selväks, työntekijöillekin. – H10

8 Tulokset

Tässä luvussa vedän yhteen ja kiteytän tulokset. Neljä tutkimuskysymystä vastasivat yksilö-, organisaatio-, johtamis- ja reflektiotasojen kysymyksiin työntekijöiden näkemyksistä ulkoistuksen merkityksestä ja sen tuomasta muutoksesta. Käsittelen tasot tutkimuskysymyksittäin ja pyrin tuo-

maan esiin niiden suhdetta sekä transformatiivisen ja ekspansiivisen oppimisen teorioihin, muutostojohtamisen malliin että aiempaan tutkimukseen.

8.1 Yksilö ja erilaiset näkökulmat muutokseen

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni jakautui kahteen teemaan, eli *”Miten työntekijät suhtautuivat ulkoistamisen tuomaan muutokseen ja mitä asioita he pitivät tärkeinä muutoksen toteutuksessa?”*.

Taulukko 8.1 Miten työntekijät suhtautuivat ulkoistamisen tuomaan muutokseen ja mitä asioita he pitivät tärkeinä muutoksen toteutuksessa?

Teema	Käsitystyytit	Käsitysten tunnuspiirteet
1.1 Suhtautuminen ulkoistukseen	Erittäin kielteinen	Muutoksen aktiivinen vastustaminen Näkyvä vastarinta
	Lievästi kielteinen	Huolestunut ulkoistuksen tuomista muutoksista Varautunut asenne Surutyö ja vanhasta poisoppiminen
	Välinpitämätön	Työpaikalla ei väliä
	Lievästi myönteinen	Odottava Muutokseen pyritään valmistautumaan
	Erittäin myönteinen	Muutoksen näkeminen mahdollisuutena Uuden oppiminen
1.2 Ulkoistuksessa tärkeintä	Tiedonvälitys	Tiedotus yrityksen asioista Tiedotus yksilöön vaikuttavista asioista
	Integraatio	Sosiaalinen integraatio Identiteetti ja rooli ryhmässä Tekninen integraatio
	Arvostamisen tunne	Suoruus, rehellisyys Arvostaminen ihmisenä Kokee tulevaisuuden kuulluksi Oikeudenmukaisuus Kokee olevansa hyväksytty
	Asiakkaan eduista huolehtiminen	Asiakkaan eduista huolehtiminen
	Oman elämän hallinnan tunne	Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön Valta ja vaikutusmahdollisuudet Valinnan mahdollisuus Ennakoitavuus Rutiinit Tarpeet ja tavoitteet
	Arvolähtökohdat	Organisaatiokulttuuri
	Johtajien näkyvä panos ja sitoutuminen	Tiedonvälitys Arvostamisen tunne Inhimillisuus ja lähestyttävyyys Luottamus Jaettu visio

Muutokseen suhtautuminen vaihteli laajasti kielteisestä myönteiseen, kattaen myös välinpitämättömyyden. Tärkeimmiksi asioiksi ulkoistuksessa nousivat säännöllinen tiedottaminen yhdessä integraation ja arvostamisen ja hallinnan tunteiden kanssa. Osa myös jaksaa huolehtia ulkoistuksen keskelläkin asiakkaan eduista. Siirtyminen julkiselta sektorilta yksityiselle tuotti hyvin paljon keskustelua ja pelkoja. Näitä oli kuitenkin mahdollista lieventää hyvällä esimiestyöskentelyllä ja muutoksen johdonmukaisella johtamisella. Näitä seikkoja tarkastelen jatkoluvuissa vielä yksityiskohtaisemmin.

Teema 1.1 Työntekijöiden suhtautuminen ulkoistukseen

Haastateltavien muutokseen suhtautumista löytyi niin kielteistä kuin myönteistäkin. Oleellisinta on kuitenkin se, että haastatteluhetkellä jo aikaisemmin kaikkein kielteisimminkin suhtautuneet olivat päässeet yli suurimmasta muutosvastarinnastaan ja suhtautuminen oli lientynyt joko vain lievästi kielteiseksi, tai lievästi myönteiseksi.

Muutokseen suhtautuminen näyttää todella aina alkavan negatiivisesta reaktiosta, kuten Arikoski ja Sallinen (2007) esittävät, mutta kyse onkin siitä, kuinka nopeasti yksilö käsittelee nämä negatiiviset tunteet ja siirtyy kohti uuden oppimista, eli muutoksen hyväksymistä. Näin ollen, kun haastatteluhetkellä ulkoistuksesta oli kulunut jo hetken aikaa, oli osa haastateltavista ehtinyt siirtyä ensijärkytyksestä uudelleen orientoitumiseen, kun osalla taas oli vaiheista vielä menossa surutyö ja vanhasta poisoppiminen. Monien muutosvastarinta oli erittäin lievää, surutyö ja poisoppiminen lähes olematonta ja he harppasivat suoraan oppimaan uutta ja ottamaan vastaan muutoksia. Siksi tällaisten mallit voivat antaa vain suuntaa henkilöstön reaktioihin, mutta eivät esimerkiksi aikataulua muutosvastarinnan ylittämiseen.

Erilaisissa organisaatiomuutoksen ja johtamisen oppaissa varoiteltu työntekijöiden epäluottamus, kriisiytyminen ja muutoksen vastustaminen olivat ymmärrettäviä näkökulmia tässäkin tutkimuksessa (Erkkilä & Valpola 2005 tai Järvinen 2008). Kuitenkaan ne eivät ainakaan näiden haastateltavien keskuudessa olleet niin yleisiä tai niin dramaattisia, kuin mitä oppaissa on kenties annettu ymmärtää (luku 4). Eivät myöskään ulkoistuksessa myönteisinä pidetyt asiat vastanneet täysin Kytösalmen (2007) opinnäytetyön tuloksia. Hänen tutkimuksessaan positiivisia kokemuksia toivat uuden merkityksen löytyminen, sisäinen palkitsevuus ja saatu positiivinen palaute. Tässä tutkimuksessa muutoksen myönteisimmäksi asiaksi mainittiin uudet ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet.

Teema 1.2 Ulkoistuksessa tärkeimmiksi koetut asiat

Muutostilanteessa ei voi liikaa korostaa tiedottamisen tärkeyttä. Se luo muutosta kokevalle henkilölle tunteen ennustettavuudesta ja palauttaa osan hallinnantunteesta. Voidaan yleistää, että ihminen suhtautuu muutokseen positiivisemmin, jos hänellä on kokemus, että hän voi itse omalla toiminnallaan siihen jotenkin vaikuttaa. Tiedottamisen hyödyntämisen lisäksi hallittavuuden tunnetta hakivat monet mittaamalla oman asemansa ja arvonsa työmarkkinoilla käymällä erilaisissa työhaastatteluissa ja tekemällä itsenäisen päätöksen, lähteäkö toisen yrityksen palvelukseen, vai jäädäkö osaksi ulkoistusta. Näin he kokivat olevansa kohtalonsa herroja ja voivansa vaikuttaa sen suuntaan. Samaa hallinnan tunteen tärkeyttä painotti Bennebroek Gravenhorst (2003) omassa tutkimuksessaan. Ulkoistus on siksi jo peruslähtökohdiltaan haasteellinen niin yritykselle, johdolle kuin yksilöllekin, koska sen hallinta ja kontrolli ovat vain rajatulla henkilökunnalla.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstölle ilmaistu muutostarve koettiin perusteluiltaan heikoksi ja siksiäpä moni haastateltavista oli selittänyt muutoksen itse itselleen ymmärrettävämmäksi. Näin muutosta oli helpompi käsitellä, vaikka joskus päätelmät asioiden yhteyksistä ja syistä tuntuivat ulkopuolisesta hatarilta. Hallinnan tunteen voi saavuttaa pyrkimällä ymmärtämään muutosta paremmin, mutta koska juuri ulkoistuksessa on kyse kompleksisesta ja monimuotoisesta ilmiöstä, johtaa ymmärryksen tarve joskus asioiden yksinkertaistamiseen (Honkanen 2006: 10–12). Viestintäänsä miettivän ulkoistavan yrityksen ja vastaan ottavan yrityksen onkin erittäin tärkeää kuunnella mistä henkilöstön keskuudessa puhutaan ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa täyttää informaatioaukot, oikaista väärinkäsitykset ja lopettaa aiheettomat huhupuheet tarjoamalla tilalle avointa ja faktoihin perustuvaa tietoa. Viestinnän tärkeyttä painottivat myös Coch ja French (1948) ensimmäisessä työelämän muutosvastarintatutkimuksessaan (luku 3.3). Viestinnän on oltava kaksisuuntaista ja henkilöstölle on tarjottava tarpeeksi kanavia esittää kysymyksiä ulkoistukseen, yrityksiin, että varsinkin omaan tilanteeseensa liittyen. Tästä nousee myös tunne arvostamisesta. Kun viestintä on suoraa, rehellistä ja sisältää muun muassa perustelut eri päätöksille, tuntee viestin vastaanottaja itsensä arvostetuksi ja viestijän luotettavaksi, vaikka kyse olisi vaikeista ja negatiivisiksi koetuista asioista. Muutosta ajava taho ei missään tapauksessa saa alkaa holhoavaksi, alentuvaksi tai viestin vastaanottajaa aliarvioivaksi. Sellaisen viestinnän aiheuttamaa haittaa on hidas ja työläs korjata.

Jotta ulkoistus sujuisi kaikille osapuolille mahdollisimman stressittömästi, täytyy huomiota kiinnittää myös integrointiin. Teknisen välineistön on oltava kunnossa heti siirtymisessä ja sosiaaliseen-

kin integraatioon täytyy vastaanottavan yrityksen panostaa. Joillekin henkilöille on luonteenomaista tutustua uuteen työympäristöön ja -yhteisöön omatoimisesti, mutta toiset tarvitsevat hyviä syitä hakeakseen kontakteja. Työn puolesta järjestettävät vapaa-ajan riennot toimivat vain osalle työntekijöistä. Siksi yhteisiin työtilanteisiin, tehtäviin, tiimeihin, projekteihin ja fyysiseen sijaintiin on yrityksen puolelta panostettava, ja mielellään niin, että käytetään useita erilaisia sekoittumisen muotoja. Näin toivottavasti mahdollisimman moni siirtyneistä tuntee itsensä nopeasti osaksi uutta työyhteisöä ja yritystä, pääsee yli alun hämmennyksestä ja epätietoisuudesta ja pääsee keskittymään itse työtehtäviin ja arkirutiinien sujuvuuteen. Integraatioon vaikuttivat myös muutoksen johtaminen ja lähiesimiehen työskentely. Tanja Laitisen (2010) ja Pirjo Alijärven (2009) opinnäytetyöt ulkoistuksista vahvistavat nämä tulokset. Myös Nina Leinosen (2007) ja Juha Paljakan (2008) tutkimukset painottivat lähiesimiehen työskentelyn tärkeyttä muutoksen onnistumisessa ja totesivat eniten muutosvastarintaa aiheuttaneeksi asiaksi henkilöstön omien vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyyden.

Integraatioon liittyy yksi Pekka Mattilankin (2006) tutkimuksen tuloksista, eli luottamus työyhteisöä kohtaan. Koska uusia työtovereita ei vielä tunnettu, ei myöskään heidän luotettavuudestaan ollut varmuutta, eikä tullut kokemusta siitä, että olisi osa suurempaa työyhteisöä joka tarvittaessa tukee yksilöä. Suhtautuminen oli monella haastateltavalla vielä toistaiseksi varautunutta, eikä kokemuksia työyhteisön luonteesta ollut karttunut niin paljoa, että mielipidettä suuntaan tai toiseen olisi osattu muodostaa. Moni oli haastattelujen aikaan odottavalla ja varovaisen myönteisellä kannalla uuden työyhteisön suhteen.

Schein (2010: 149–150) on kuvannut henkilökohtaisia seikkoja, joihin yksilö pyrkii organisatiomuutoksessa ensin saamaan vastauksen, ennen kuin hän voi keskittyä koko ryhmää koskeviin asioihin. Näitä ovat oma identiteetti ja rooli ryhmässä, valta ja vaikutusmahdollisuudet, omien tarpeiden ja tavoitteiden sopiminen yhteen yrityksen tai ryhmän kanssa ja hyväksytyksi tuleminen. Seikat ovat samoja, mitä tässäkin tutkimuksessa nousi haastateltavien puheissa esiin. Poikkeuksia Scheinin näkemyksiin toivat he, jotka kantoivat huolta asiakkaan puolesta, vaikka omakin tilanne oli vielä epäselvä. Tämä kertoo korkeasta työmoraalista ja sitoutumisesta asiakassuhteeseen. Anneli Valpolakin (2004: 15, 180) painottaa henkilön tarvetta saada itseään koskevaa tietoa kirjassaan *Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Toisin kuin voisi kuvitella, aineistosta ei voi vetää johtopäätöstä, että pisimmät työsuhteet omaavat kantaisivat eniten huolta vanhasta työnantajastaan, eli uudesta asiakkaasta. Huolensa asiakkaan kohtalosta jakoivat myös muutamat vasta hetken aikaa yrityksessä työskennelleet.

8.2 Organisaatiosta toiseen

Toisen tutkimuskysymykseni, ”Minkälaisiin organisaatiotason kysymyksiin työntekijät kiinnittävät huomiota siirryttäessä organisaatiosta toiseen?” analysoin kahden teeman valossa. Ne ovat organisaatiokulttuuri (2.1) ja organisaation oppiminen (2.2).

Taulukko 8.2 Minkälaisiin organisaatiotason kysymyksiin työntekijät kiinnittävät huomiota siirryttäessä organisaatiosta toiseen?

Teema	Käsitystyyppi	Käsityksen tunnuspiirteet
2.1 Organisaatiokulttuuri	Arvot	Artefaktit Ilmaistut arvot Pohjimmaiset perusoletukset
	Merkitysperspektiivin muuttaminen	Kriittinen reflektio Sekundaarinen sosialisatio
	Siirtovaikutus	Aiemmin opittu uuteen kontekstiin
2.2 Organisaation oppiminen	Toiminnan kohteen laajeneminen	Asiakassuhteen muuttuminen
	Aikaulottuvuus	Palveluiden vasteajat Töiden aikataulutus
	Paikan ja tilan ulottuvuus	Etähallinta Virtuaaliympäristöt
	Vastuun ja moraalın ulottuvuus	Työn itsenäisyys
	Kehityksen ulottuvuus	Koulutusmahdollisuudet Kilpailuhenkisyys

Organisaatiosta toiseen siirtymisessä suurin huomio kohdistui uuteen organisaatiokulttuuriin siirtymiseen. Ero julkisen ja yksityisen yrityksen välillä koettiin ennen muutosta suureksi ja ajoittain erilaisia pelkoja herättäväksi. Organisaation oppimista oli tulkittavissa muutostilanteessa laajalti ja tarkastelen sitä alaluvussa 2.2. tarkemmin.

Teema 2.1 Organisaatiokulttuuri

Kahden erilaisen yrityksen arvo-odotusten ristiriita näkyi tutkimuksen aineistossa selvästi ja oli yksi tuloksista, joita en ollut osannut odottaa. Lähes jokaisessa haastattelussa vanha ja uusi yritys asetettiin vastakkain, dikotomiseen asemaan, jossa niiden tuottamia mielikuvia vertailtiin ja kategorisoitiin negatiiviseksi ja positiiviseksi. Suurelta osin suhtautumistapa oli hyvin etnosentrinen ja vanhan yrityksen arvot, olivat ne mitä tahansa, koettiin positiivisina, ja uuden yrityksen negatiivi-

sina. Mezirowilaisittain kuvattuna ja Mälkin (2011) tulkitsemana voitaisiin siis sanoa, että vanha tuttu merkitysperspektiivi koettiin turvallisena, jatkuvuutta ja ennakoitavuutta tuottavana ja sen kyseenalaistaminen uuden yrityksen vielä tuntemattomilla arvoilla aiheutti poistuman mukavuusalueelta, eli nosti pintaan defensiiviset emootiot ja uusi yritys leimattiin negatiiviseksi. Kyseessä oli kuitenkin arvonäkemyks, jolla ei välttämättä ollut mitään tekemistä uuden Yritys Oy:n kanssa. Kuva Yritys Oy:stä perustui aiempaan kokemukseen *kaikista* yksityisistä yrityksistä. Asenteeseen vaikuttivat luetut lehtiartikkelit, tuttavien kokemukset, huhut, tv-sarjat, lukemattomat eri lähteet. Jos henkilö ei kokenut saavansa tarpeeksi juuri häntä itseä koskevaa tietoa, täytti hän infotyhjiön omilla epäilyksillään (Valpola 2004). Myös, jos henkilö ei kokenut, että hänellä olisi vaikutusmahdollisuuksia siirtymisessä arvomaailmasta toiseen, nosti se entisestään muutosvastarintaa ja vastapuolen negatiivisena näkemistä, kun ensimmäistäkään sisäisen motivaation pilkahdusta ei siirtymisessä ollut. Siirtyminen on tämän tutkimuksen perusteella helpompaa heille, joilla on työelämän ulkopuolella samankaltaiset arvot, kuin mitä uudessa yrityksessä on tai joille ei syystä tai toisesta ole aiemmassa yrityksessä muodostunut kovin vahvoja merkitysperspektiivejä.

Samanlaista organisaatiokulttuurin muutosta tutki myös Karin Filander (2000) omassa toimintatutkimuksessaan. Hänen tutkimuksensa tuloksissa mainittiin muun muassa se, että haastateltavat kritisoivat aiempien perinteisiksi koettujen arvojen kovenemistä ja uuden tulostavoitteisen ajattelumallin kehittymistä. Tutkimustemme yhteneviä johtopäätöksiä on siis se, kuinka monelle tuntuu vaikealta siirtyä vanhoista pehmeiksi koetuista arvoista kohti markkinavetoista ja tulorientoitunutta toimintamallia.

Edgar H. Schein (1987) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon: näkyviin artefaktoihin, ilmaistuihin arvoihin ja pohjimmaisiiin perusoletuksiin. Ylin ja näkyvin taso, eli artefaktit, on helppo ja nopea muuttaa. Niitä ovat muun muassa yrityksen logo, sen julkaisu ja julkaisun kieli, toimistotilat, prosessit, työkalut ja organisaatorakenne. Ilmaistut arvot ovat yrityksen viestimiä strategioita, visio, missio ja tavoitteet. Nämä ovat harkittuja ja niistä viestiminen on suunniteltua. Pohjimmaiset perususkomukset ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde. Ne ovat tiedostamattomia, itsestään selvinä pidettyjä uskomuksia, asenteita, käsityksiä ja yrityksestä epävirallisesti suustatu suuhun liikkuvia tarinoita. Ja nämä ovat juuri noita mielikuvia erilaisista yrityksistä, ajatuksia siitä, että julkisella sektorilla toimiva yritys on ihmisläheinen ja humaani, kun taas yksityisen puolen toimija automaattisesti voitontavoittelullaan muita arvoja sortava. Henkilö pitää kiinni näistä näkemyksistään niin kauan, kunnes uusi yritys on käytännössä joko ne vahvistanut tai pitkäaikaisilla toimillaan vääräksi osoittanut. Näitä syvimpiä asenteita on vaikea ja hidas muuttaa.

Scheinin (1987: 42–47) mukaan ihmiset organisaatiomuutosten epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa pyrkivät luomaan ympäristöönsä ennustettavuutta ja mielekkyyttä luomalla itse malleja sekä muiden käyttäytymisestä että esimerkiksi organisaation artefaktoista. Henkilö voi esimerkiksi itse määritellä sen mitä häneltä todella odotetaan. Koska uuden yrityksen kulttuuria ei vielä tunneta syvällisesti, siirretään siihen myös malleja omasta aiemmasta kulttuurista. Samaa ilmiötä kuvaa myös Engeströmin (2004: 88–98) tarkastelema siirtovaikutus. Kun työntekijä joutuu tilanteeseen, jossa toimintaympäristö pakotetaan muuttamaan uuteen, siirtää henkilö aiemmassa toimintaympäristössä oppimaansa uuteen kontekstiin. Monella ulkoistetulla tämä tarkoitti ympäristöjen eri puolten kriittistä tarkastelua ja keskenään vertailua. Jos tarkastelut tehtiin kriittisesti, eikä annettu muutosvastarinnan hämärtää objektiivisuutta, saatettiin odottaa tapahtuvan kehittävä siirtovaikutus, eli vanhan merkitysperspektiivin korvaaminen uudella ja mahdollisesti jopa perspektiivien perusteiden kriittistä tarkastelua. Monelle kuitenkin tämä tarkoitti sovittamattomia ristiriitoja, kun aiemmin opitut tavat, arvot tai normit eivät sopineetkaan uuteen yritykseen. Tällöin henkilön täytyi reflektoida niin omia aiempia kokemuksiaan ja arvojaan, kuin myös vanhan ja uuden työnantajan arvoja, löytääkseen jälleen tasapainon ja oman, uudenlaisen tavan nähdä, olla ja olettaa. Joissain tapauksissa tämä johti tietoiseen kriittiseen reflektioon, mutta ainakin kriittiseen ajatteluun, jolla kyseenalaistettiin sekä uudet että vanhat tavat toimia. Tästäkin voi syntyä uutta, transformatiivista ekspansiivista oppimista. Jollain taas sopeutumiskeinona oli sekundaarinen sosialisatio, jossa yksinkertaisesti korvattiin vanha toimintamalli uudella.

Teema 2.2 Organisaation oppiminen

Vaikka puhutaan oppivasta organisaatiosta, lähtee kaikki kuitenkin aina yksilöistä. Mutta organisaation ollessa kyseessä, oleellista onkin yksilöiden uudenlainen organisoituminen, uusien toimintatapojen luominen, olemassa olevien prosessien ja järjestelmien kriittinen tarkastelu ja kehittäminen ja kurinalainen tulevaisuuden oppimisen varmistaminen dokumentoimalla ja oppia aktiivisesti jakamalla. Jos ulkoistusta tarkastellaan ekspansiivisen oppimisen teorian kautta, voidaan tutkia kuinka henkilöstön näkemykset toimintatapojen tulevista tai jo tapahtuneista muutoksista vastaavat Engeströmin (2004) ajatuksia. Asiakas pysyi yhä toiminnan kohteena, mutta käsitteenä ja roolituksestaan suhde muuttui. Kun aiemmin monet siirtyneet tuottivat palvelua ”omalle välle”, onkin jatkossa kyse palveluntuottaja-asiakas-mallista. Tämä on aluksi hämmentävää jokaiselle osapuolelle, siksi tilanne ja muuttuvat prosessit ja vastuut täytyy yhdessä sopia ja kuvata täsmällisesti.

Kokonaisuus hahmottuu monipuolisimmin juuri Engeströmin kuvaamien ulottuvuuksien kautta. Aikaulottuvuuden määrittelee pitkälti jatkossa palvelusopimus ja siinä sovitut ja kuvatut vasteajat eri palveluille. Aikaulottuvuus laajenee historiasta (arkistot, laitetietokannat jne.) ja nykyhetkestä näin myös tulevaisuuteen. Paikan ja tilan ulottuvuudet muuttuivat siten, että työtä tehdään yhä enemmän etäisesti, aiemman lähityöskentelyn sijaan. Myös uusia virtuaalisia mahdollisuuksia käytetään uudessa yrityksessä laajemmin hyväksi. Haastateltaville nämä muutokset olivat suurimmaksi osaksi tervetulleita. Oli miellyttävää liittyä osaksi suurempaa erikoistunutta ryhmää, jakaa rutiinityötä muihin ryhmiin ja keskittyä itse omaan ydinosaamiseen. Osa haastateltavista myös koki palvelun laadun paranevan uusien toimintamallien kautta. Toki osa haastateltavista oli tämän asian suhteen hyvinkin skeptisiä. Vastuun ja moraalien ulottuvuus on ulkoistuksessa muuttunut sekä työntekijöiden että asiakkaan kannalta. Työntekijän tehtävä on kantaa entistä itsenäisemmin vastuu omasta työstään, sen kehittämisestä ja asiakassuhteesta. Näin tämä ulottuvuus on yhteydessä kehityksen ulottuvuuden laajenemisen kanssa. Kehityksen ulottuvuuden nähtiin laajenevan uudenlaisena kilpailuhenkisyysnä, eli lähes jokainen haastateltavista koki tärkeäksi pitää huolta osaamisestaan ja tuoda sitä julki. Myös ammattitaidon laajeneminen uuden työnkierron kautta ja uudet, haastateltavien odottamat koulutusvaihtoehdot ovat osa tätä laajenemista.

Ulottuvuudet ovat kietoutuneet ja toimivat reaktiivisesti suhteessa toisiinsa. Jos yhdellä ulottuvuudella tapahtuu laajenemista, se heijastuu myös muihin ulottuvuuksiin. Tämä näkyy muun muassa niin, että jos ajan, paikan tai tilan ulottuvuuksilla ei tapahdukaan muutostilanteessa toivottua tai odotettua ekspansiota, heijastuu se rapauttavasti vastuun ja moraalien ulottuvuuteen, sekä kehittymiseen. Jos esimerkiksi yritys tiedottaa henkilöstölle uuden toimintamallin käyttöönotosta, joka hyödyntäisi virtuaalisia vaihtoehtoja aiempaa laajemmin ja tekisi työstä osittain proaktiivisempaa, eli hallitumpaa ja ennakoitavampaa ja tätä uudistusta ei tulekaan, laskee se henkilöstön työmotivaatiota ja nostaa kynnyksen valmistautua seuraavaan ilmoitettuun uudistukseen. Näihin ulottuvuuksiin liittyvien seikkojen ja niiden perusteiden kriittinen tarkastelu ja sitä kautta uuden luominen on yritykselle kallisarvoista organisaation transformatiivista ekspansiivista oppimista.

8.3 Johtaminen muutoksessa

Kolmanteen tutkimuskysymykseeni *”Millaisia johtamiseen liittyviä tekijöitä työntekijät nostavat esille ulkoistusprosessissa?”* liittyy kaksi teemaa: lähiesimies muutostilanteessa (3.1) ja ulkoistusprosessin johtaminen (3.2).

Taulukko 8.3 Millaisia johtamiseen liittyviä tekijöitä työntekijät nostavat esille ulkoistusprosessissa?

Teema	Käsitystyyppi	Käsityksen tunnuspiirteet
3.1 Lähiesimies muutostilanteessa	Tiedonvälitys	Välittää tietoa omilta ylemmiltään Kysyy ja kuuntelee Osaa talon tavat ja kertoo niistä
	Arvostamisen tunne	Ymmärtää ja kunnioittaa alaistensa osaamista Kiinnostunut alaisen työtehtävästä, -olosuhteista ja urakehityksestä
	Inhimillisuus	Aktiivinen Lähestyttävä Kiinnostunut
	Luottamus	Rehellinen Sitoutunut Oikeudenmukainen Antaa vastuuta ja mahdollisuuksia
	Ihmisten vs. asioiden johtaminen	Tasapainon löytäminen
	Esimiehen asema	Työntekijän ja johdon välissä Työntekijälle yrityksen edustaja
3.2 Ulkoistuksen johtaminen	Muutostarpeen viestiminen	Tarpeellisuudesta vakuuttaminen
	Ohjaavan tiimin perustaminen	Pysyvä ydinryhmä Uskottavat, karismaattiset muutoksen vetäjät
	Vision ja strategian laatiminen	Nykytilanteen rauhoittaminen
	Muutosvisiosta viestiminen	Säännöllinen viestiminen
	Muutoksen esteiden ylittäminen	Teknisten haasteiden ratkaisu Fyysinen, sosiaalinen ja tekninen integraatio
	Onnistumisten luominen	Uskottavia onnistumisia
	Onnistumisten vakiinnuttaminen	Ennakoitavuus ja rutiinien luominen
	Uuden toimintatavan juurruttaminen	Sinnikkyys, vuorovaikutus ja yhdessä kehittäminen

Lähiesimies toimii avainhenkilönä henkilöstölle muutoksessa. Häneen tukeudutaan ja häneltä odotetaan johtajuutta, tietoa, suunnan näyttämistä, mutta ennen kaikkea inhimillisyyttä, luotettavuutta ja työntekijöiden arvostamista ihmisinä. Ulkoistuksen johtamisen onnistumisen edellytyksiä olivat henkilöstön vakuuttuminen muutostarpeen välttämättömyydestä, muutoksen toteuttamisen esteiden ylittämien ja arkityön toimivuuden takaavien rutiinien luominen.

Teema 3.1 Lähiesimies muutostilanteessa

Ulkoistuksen onnistumisen kannalta lähiesimiehen rooli on elintärkeä. On osattava tasapainoilla juuri sopivasti ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä. Vaikka nykykirjallisuudessa usein ihmisten johtaminen (leadership) nähdään tärkeänä ja ”oikeana” johtamisena ja asioiden johtaminen (management) huonona ja vanhanaikaisena, tarvitaan niitä kumpaakin, varsinkin muutostilanteessa (Honkanen 2006: 190–191). Kyse onkin näiden kahden osa-alueen suhteesta. Esimiehelle on oltava tietoa muutoksen, tässä tapauksessa ulkoistuksen syistä, sen tavoitteista ja seikoista

johon se vaikuttaa. Esimiehen on tiedettävä keneltä saa lisätietoa missäkin asiassa, miten prosessit muuttuvat jos muuttuvat, mikä on muutosprosessin aikataulu ja paljon muita käytännön asioita. Samaan aikaan hänen on pysyttävä vakaana ja luotettavana johtajana alaisilleen, näytettävä esimerkkiä muutokseen suhtautumisessa ja oltava aistit herkkinä tarttumaan heti toimeen, jos huomaa alaisissaan ylitsepääsemätöntä epävarmuutta, turhautumista, ahdistusta tai muuta, jota olisi hyvä käsitellä yhdessä. Esimiehen on yhtä aikaa sekä otettava vastaan määräyksiä ylemmistään, johdettava muutosta että oltava tukena alaisilleen. Hänen on myös itse sopeuduttava muutokseen ja käsiteltävä se omalta osaltaan. Siksi keski johdon paikka on suurissa organisaatiouudistuksissa usein hyvinkin kiperä ja vaikea. Oma epävarmuutta ei voi näyttää ja kaikkiin suuntiin on toimittava harkiten, vakaasti ja aktiivisesti. (Järvinen 2008: 97–102.) Jos uuden yrityksen prosesseista, järjestelmistä ja arvoista on yhtä epävarma niin alainen kuin esimieskin, tarkoittaa se kollektiivista, itseään ruokkivaa hämmennystä ja ryhmä jää kellumaan irralliseksi vanhojen toimintatapojen reliikiksi, eikä sijoitu oikein mihinkään uuden ympäristön toimintajärjestelmässä. Alaisen on voitava luottaa esimieheensä ja siihen, että tämä on aina askeleen edellä ja ajaa ryhmänsä asiaa. Henkilöstölle oma esimies on koko yrityksen edustaja ja se miten esimies ryhmäänsä kohtelee ja sille näyttäytyy, tulkitaan koko yrityksen viestinä. Näin jo yrityksenkin kannalta on tärkeää panostaa esimiestyöhön ja siihen, että viesti kulkee halutun kaltaisena niin ylimmältä johdolta työntekijälle saakka, kuin palautteena ”ruohonjuuritasolta” johdolle päin.

Pekka Mattila (2006) löysi omassa väitöstutkimuksessaan erilaisia elementtejä, jotka vaikuttivat muutokseen suhtautumiseen ja muutoksen johtamiseen. Näitä ovat aiempien kokemusten luonne, luottamus yritykseen ja sen johtoon, kokemus siitä kuinka työntekijä itse voi hallita muutosta ja vaikuttaa siihen ja kokeeko hän ylipäättään työtään ja itseään arvostettavan. Samoja elementtejä on löydettävissä myös tässä tutkimuksessa haastateltavien kokemuksissa hyvästä johtajasta. Elementit ovat pitkälti samoja, mitä yleisesti ulkoistusta ajatellen koettiin tärkeiksi: tiedonvälitys, arvostamisen tunne, inhimillisyys ja luottamus. Nämä neljä tekijää ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Esimies koetaan luotettavaksi silloin, kun hänet nähdään inhimillisenä, hän arvostaa alaisiaan ja välittää ja vastaanottaa tietoa aktiivisesti. Toisaalta taas esimies tuntuu inhimilliseltä silloin, kun hänet mielletään luotettavaksi, ja näin kytkökset ovat aktiivisessa suhteessa toisiinsa.

Teema 3.2 Ulkoistuksen johtaminen

Kun tutkimuksen kohteena olleen ulkoistuksen johtamista tarkastellaan henkilöstönäkökulmasta, löytyy analyysivälineenä käytetyn Kotterin (1998) mallin perusteella vielä paljon parannettavaa.

Muutostarpeesta viestiminen jäi puolitiehen, eikä annettuja syitä ulkoistukselle yksikään haastateltavista pitänyt uskottavina. Ulkoistava taho asetti muutosta johtamaan ryhmän, joka kuitenkin vaihtui, eikä antanut kuvaa sitoutuneisuudesta tai ollut henkilöstölle karismaattinen muutosmalli. Viestiminen koettiin ulkoistaneen tahon osalta avoimeksi, mutta sisällöltään heikoksi. Infotilaisuudet pidettiin, koska laki niin määrää, mutta varsinkaan itseään koskevaa tietoa henkilöstö ei niissä kokenut saavansa. Olisi myös ollut hyvin tärkeää, että ulkoistaja ja ostaja olisivat sopineet viestimiseen yhteiset pelisäännöt, ja ulkoistuksen vastuunsiirrossa olisi tiedetty mitä toinen osapuoli on tietoisesti tai tietämättään viestinyt ja ehkä jopa suoraan luvannut. Näin asioista olisi saatu tiedotettua niin, ettei olisi syntynyt hämmennystä, vääriä käsityksiä, eikä kukaan olisi tuntenut itseään petetyksi. Haastateltavat kokivat tilanteen selkeytyvän, kun ostava yritys selvisi ja vetovastuu ulkoistuksesta alkoi siirtyä Yritys Oy:lle. Yrityksen aiemmissa ulkoistuksissa hiomat prosessit koettiin ammattimaisiksi ja moni kertoi tämän luoneen uskoa muutoksen myönteisyyteen.

Tässä ulkoistuksessa Yritys Oy:n viestiminen nähtiin hyvänä ja optimistisuutta herättävänä asiana ennen ulkoistusta ja heti sen jälkeen. Kuitenkin säännölliset viikkokirjeet loppuivat liian aikaisin ja suurin osa haastateltavista koki jääneensä tyhjän päälle, yksin outoon yritykseen, outoon ympäristöön. Viikkokirjeet aloitettiin uudelleen, kun henkilöstö sai viestittyä huolensa Yritys Oy:n henkilöstöosastolle. Ne loivat säännönmukaisuudellaan ensimmäisiä turvallisiksi koettuja rutineja, vaikka niiden varsinainen informaatioarvo olisi välillä ollut ehkä vähäinenkin.

8.4 Muutoksesta oppimisen reflektointi

Neljättä tutkimuskysymystäni, *”Miten ulkoistusprosessin kokeneet työntekijät refleктоivat muutosta?”* tarkastelen kahden teeman, reflektion (4.1) ja reflektion mallien (4.2) avulla.

Taulukko 8.4 Miten ulkoistusprosessin kokeneet työntekijät refleктоivat muutosta?

Teema	Reflektiomalli	Reflektion kohde	Käsityksen tunnuspiirteet
4.1 Reflektio	Sentraatio	Episteemiset merkitysperspektiivit	oppiminen; vaikutusmahdollisuudet; ihmisten tasa-arvoisuus; työelämän ja prosessien muuttumattomuus
		Sosiolingvistiset merkitysperspektiivit	Organisatorinen asema tai ulkonäkö määräävät tai kertovat persoonasta; sosiaaliset rooliodotukset
		Psykologiset merkitysperspektiivit	Arvot; aiemmat kokemukset; minä itse; omat reaktiot
4.2 Reflektion mallit	Sentraatio	Aiemmat kokemukset	työkokemus; työn ulkopuolinen elämä; aiemmat kokemukset organisaatiomuutoksista
		Arvot	mitä haluaa elämältä ja työltä; omien arvojen sopivuus työpaikalle; arvojen vaikutus ulkoistusreaktioon
		Minä itse	elämänasenne; luonne
		Reaktiot	muutosvastarinta; sopeutuminen; turvallisuuden tunne; stressinsietokyky
		Oppiminen	oppimiskyky; oppimishalu; oppimistyyli
		Vaikutusmahdollisuudet	vaikutusmahdollisuuksien perusteet
	Desentraatio	Yritys	markkinatoimija; voitontavoittelija; yksityinen yritys; hyvä/huono yritys
		Ulkoistus	poliittinen päätös; yksittäisten henkilöiden tahto; rahaa investointeihin; rahaa paikkaamaan taloustilannetta
		Asiakas	kärsiikö asiakas; palvelun laatu huononee
		Työ	tehdään etänä omasta etätuesta; tehdään toisesta maasta käsin; erikoistuneet ryhmät; virtuaaliset ryhmät; projektityö
		Prosessit	prosessitalo; ketterät prosessit; uudet prosessit; prosessien puuttuminen; prosessien tulkinta
		Tiedottaminen	säännöllinen viikkokirje; tiedotustilaisuudet ja niiden osallistujat; sähköpostiosoite kysymyksille
	Resentraatio	Johtaminen	esimiehet "ihana pihalla"; esimiehet viestintuojina ja –viejinä; esimiesten asema puun ja kuoren välissä; voiko olla tiukka vai pitääkö myötäillä; esimiehet vaihdettavia tuotannon tekijöitä kuten työntekijätkin
		Arvot ja kulttuuri	pitkä ja kapea leipä vaihtuu voittoa tavoittelevaan markkinatoimijaan
		Integraatio	en minä tähän ehkä koskaan sopeudu; neuvottelukulttuuri tuntuu raskaalta; en tiedä mitä uudet työkaverit tekevät työkseen; tekninen integraatio
		Ulkoistus	käytössä testatut prosessit; kuvatut prosessit; prosessin läpinäkyvyys ja tulkinta; "kuinka tämä prosessi vaikuttaa minuun"; ulkoistusta vetävän ydinryhmän toiminta "tulilinjassa"
		Työyhteisö	työntekijän kuunteleminen; kehitysehdotusten vastaanotto; avoimuus; rehellisyys
		Oma asema ulkoistuksessa	heittopussi; poliittinen pelaaja; aktiivinen työnvaihtaja
		Asiakas	pääsenkö enää mukaan asiakaspalaveriin
		Integraatio	moikkallaan; tunnen naamoja; en tiedä mitä tekee työkseen; ei yhteisiä töitä
		Johtaminen	yllin johto samassa avokonttorissa; viestin kulkeminen työntekijältä johdolle saakka; toimitusjohtaja on "juma-lasta seuraava"
		Prosessit	voiko asiakasta palvella näin byrokraattisilla prosesseilla; tuotekehitys; koulutukset
		Tiedottaminen	viikkokirjeet oli tosi hyviä; niistä infoista ihmiset tuli tosi suuttuneina; infot oli yhtä hulluntokokonetta; en minä niissä tiedotustilaisuuksissa käynyt
		Työ	työ on yksinäistä; oman tien kulkija
		Yritys	ajatteleeko Yritys Oy työntekijän parasta, arvostaako työntekijää, kuinka se itselle näkyy/ei näy

Analyysin perusteella reflektiota kohdistui jokaiseen kolmeen merkitysperspektiiviin, episteemiseen, sosiolingvistiseen ja psykologiseen. Tällainen reflektio on malliltaan sentraatiota. Myös desentraatiota ja resentraatiota esiintyi monipuolisesti jokaisella muutoksen kokeneella.

Teema 4.1 Reflektio

Vaikka muutoksen läpikäyneiden henkilöiden on vaikea kysyttäessä kertoa, mitä he ovat muutoksesta oppineet, heidän vastauksissaan on tunnistettavissa reflektiota, joka kohdistuu hyvin monipuolisesti muutoksen eri ilmiöihin ja asioihin. Mezirowin (1991) transformatiivisen teorian valossa voidaan tarkastella millaisia kriittisen reflektion tunnusmerkkejä haastateltavien vastauksista oli löydettävissä. Näiden avulla voidaan arvioida, onko muutoksessa esiintynyt transformatiivista oppimista.

Muutostilanteessa työntekijät joutuvat refleктоimaan lähes kaikkea kokemaansa. Kun siirrytään yrityskulttuurista toiseen ja arvomaailma muuttuu, muuttuvat myös aiemmassa yrityskulttuurissa opitut ja sisäistetyt merkitysperspektiivit toimimattomiksi perusoletuksiltaan. Yrityskulttuurin ja sen arvojen muuttuessa muuttuvat myös työyhteisön sisäiset sosiaaliset normit ja lait aiheuttaen sen, ettei yhtäkkiä olekaan aiempaa kokemukseen perustuvaa määrittelyä sille, kuinka käyttäytyä missäkin tilanteessa.

Aiemmat kokemukset vaikuttivat muutokseen suhtautumiseen niin, että mitä monipuolisempaa kokemusta henkilöllä oli, sitä enemmän hänellä oli sekä perspektiiviä että vertailukohtia muutokseen, eli sitä laajemmat olivat sekä hänen merkitysperspektiivinsä että mukavuusalueensa. Haastateltavista kaikki refleктоivat merkitysperspektiivejä, episteemisiä, sosiolingvistisiä ja psykologisia. Vanhoista merkitysperspektiiveistä eniten reflektion kautta muutettiin sosiolingvististä perspektiiviä, eli muun muassa uskomuksia työpaikan sosiaalisista suhteista, organisatorisista asemista ja rooliodotuksista. Episteemisen ja psykologisen merkitysperspektiivin muutosta näkyi vähiten. Tämä on ymmärrettävää, ovathan kyseessä kuitenkin yksilön henkilökohtaiset tapahtumat ja sotalisaatio sekä ymmärrys tiedon luonteesta. Nämä kaksi perspektiiviä voi kenties mieltää luonteeltaan syvemmiksi, kuin sosiolingvistiset uskomukset, joihin esimerkiksi sekundaarinen sotalisaatio luokitellaan. Tällainen tapa siirtyä kulttuurista toiseen tarkoittaa sitä, etteivät siirtyvät henkilöt varsinaisesti korjaa aiempia mahdollisia vääristymiä, vaikka ne aiheuttaisivat ristiriitoja uudessa ympäristössä. Vain pieni osa haastateltavista refleктоi tietoisesti ja kriittisesti myös psykolo-

gisia ja episteemisiä merkitysperspektiivejään, eli omia aiempia kokemuksiaan, niiden vaikutusta reaktioihin ja esimerkiksi omaa asemaansa työelämässä.

Analyysi osoitti, että vaikka vanhan, uudessa ympäristössä toimimattoman merkitysperspektiivin aiheuttamat ristiriidat saivat yksilöt refleктоimaan eri toimintoja, yrityksen, työyhteisön reaktioita sekä omaa käytöstä, ei kriittistä reflektiota juuri tapahtunut. Näin ollen transformatiivista oppimista siinä muodossa mitä Mezirow sillä tarkoitti, tapahtui vain vähän. Muutosta käsittelevät henkilöt eivät puuttuneet juurisyihin *miksi* he kokivat, kuten kokivat tai *miksi* joku tietty arvo on itselle tärkeämpi tai oikeampi kuin joku toinen. Kriittistä oli ehkä *ajattelu*, mutta ei *reflektio*. Luottavuustarkasteluissa otan enemmän kantaa siihen, voiko tällaisesta aineistosta ylipäättään löytää kriittistä reflektiota, jos sitä ei ole alun perin ollut tarkoitus etsiä ja haastattelussa tietoisesti stimuloida.

Erilaisten merkitysperspektiivien reflektion analyysi tuo ilmiön kuvaamiseen syvyyttä ja lisää ymmärrystä yksilötasolla siitä, kuinka monisäikeisestä muutoksen kokeminen ja siitä oppiminen on. Kuitenkin transformatiiviseen oppimiseen liittyvä reflektionäkemys on mielestäni yksipuolinen, eikä näe yksilöä osana sosiaalista ympäristöään samalla tavalla kuin mitä työntekijä organisaation osana tässä tutkimuksessa ymmäretään. Raeithelin (1983, Engeströmin 2004: 97–98 mukaan) reflektion kolmijako sosiaalisine ulottuvuuksineen toimii tässä laajennuksena näkökulmaan.

Teema 4.2 Reflektion mallit

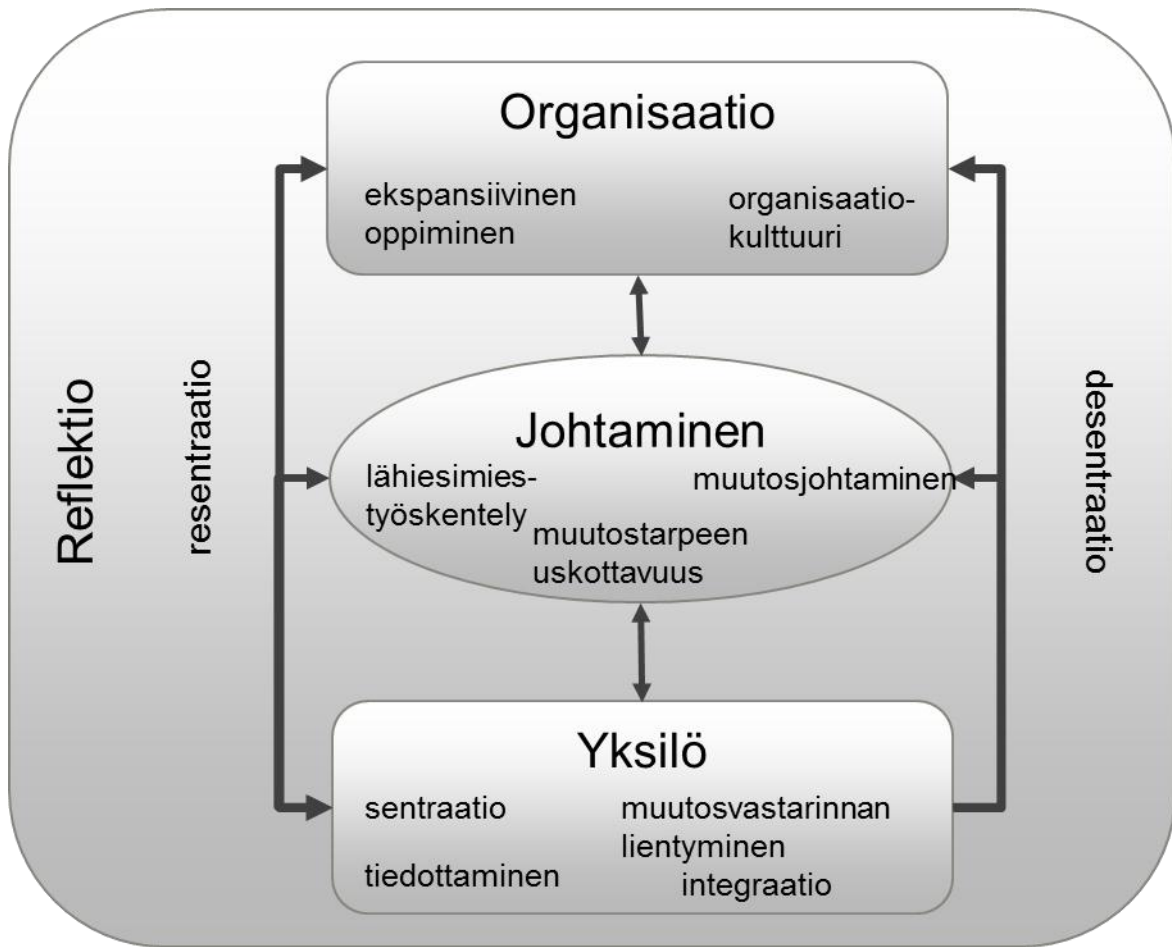
Aineistossa näkyi laajasti kaikkia kolmenlaista reflektiota, sentraatiota, desentraatiota ja resentraatiota. Sentraation kohteena olivat yksilön henkilökohtaiset seikat, kuten omat reaktiot muutokseen, oppiminen ja vaikutusmahdollisuudet sekä omat aiemmat työ- ja elämäkokemukset, joista haettiin ennakoitavuutta nykymuutoksen kokemiseen. Joillakin tähän liittyi episteemisen merkitysperspektiivin vääristymä, eli oletus siitä, että historia toistaa itseään. Toki oli myös heitä, jotka olivat aktiivisesti käsitelleet asiaa, totesivat menneen olevan mennyttä ja jotka ottivat muutoksen vastaan niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Omia arvoja pohdittiin sekä erikseen että yhdessä ulkoistaneen ja vastaanottaneen yrityksen arvoihin peilaten, eli yhdistäen sentraatiota resentraatioon. Tätä reflektiota, jossa yksilö koki itsensä osana sosiaalista ympäristöään ja vuorovaikutuksessa sen kanssa, esiintyikin eniten. Resentraation kohteena olivat arvojen lisäksi useimmin työyhteisö ja oma sopeutuminen siihen, ulkoistus prosessina ja mitä se tarkoittaa omalle asemalle ja työlle, sekä jo aiemmissa tuloslukuissa laajalti käsitellyt johtamisen, tiedottamisen ja integraation aiheet.

Desentraatio, eli itsen ulkopuolelle suuntautuva reflektio koski useimmin ulkoistanutta yritystä ja Yritys Oy:tä, ulkoistuksen motiiveja ja poliittisia tekijöitä, asiakasta ja työn luonnetta. Myös liiketoimintaprosesseja, tiedottamista ja johtamista refleктоitiin hyvin objektiivisesti. Tällainen muutokseen liittyvä laaja ja monipuolinen reflektio on rikas oppimisen lähde. Vaikka oppiminen ei olisikaan laadultaan transformatiivista, luo se silti kokijalleen uutta ja avaa ristiriitojen selvittämisen kautta laajempaa ymmärrystä ilmiöstä ja sen osista.

9 Johtopäätökset, pohdinta ja arviointi

Tässä tutkimuksessa tutkin työntekijän näkökulmaa ulkoistusprojektiin. Analyysi tuotti mielenkiintoisia tuloksia kaikilla tasoilla neljällä, yksilön, organisaation, johtamisen ja reflektion tasoilla. Niiden huomioon ottaminen tuo esille, kuinka laajoista ja moniulotteisista asioista suurissa organisaatiomuutoksissa on työntekijöiden näkökulmasta. Tässä viimeisessä luvussa pyrin tuomaan esiin tasojen välisen suhteen ja korostamaan vielä työntekijän näkökulmaa, joka on tämän työn tärkein prioriteetti. Lopussa tarkastelen vielä tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimustehtävässä onnistumista.

Kuvassa 9.1 on päivitetty luvussa 5 esitelty kuva (kuva 5.1) tutkimuksen analyysitasoista. Analyysin tuloksena näemme nyt yksilön refleктоivan itsensä lisäksi johtamista ja organisaatiota. Reflektio voi olla joko objektiivista desentraatiota tai resentraatiota, jossa yksilö näkee itsensä osana kontekstia. Samaan aikaan johtaminen toimii yhä organisaatiota ja yksilöä yhdistävänä tekijänä ja jokainen osa on jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisten kanssa.



Kuva 9.1 Oppiminen eri analyysitasoilla ja niiden välillä

9.1 Työntekijän näkökulma muutokseen

Ennen tutkimuksen aloittamista oma vahva ennakoasenteeni oli, että työntekijät suhtautuvat muutokseen pääsääntöisesti negatiivisesti. Perustin käsitykseni sekä aiempiin omiin kokemuksiini ulkoistuksista että lukemaani kirjallisuuteen. Kuitenkin halusin tietoisesti muuttaa tutkimuksen taustaoletuksen siihen muotoon, että yksilö voi suhtautua muutokseen myös positiivisesti, että muutosvastarinnalla on vastakohta – muutosmyönteisyys. Olin erittäin iloinen huomattessani, että tämä oletus vahvistui jossain määrin tämän tutkimuksen myötä. Havaitsin myös, että muutosmyönteisyyteen ei ollut mitään yksiselitteistä syytä tai perustetta. Tutkimuksessa muutokseen myönteisesti suhtautuneet henkilöt olivat taustoiltaan ja kokemuksiltaan erilaisia ja kuuluivat eri ikäryhmiin. Aineiston valossa näyttää siltä, että muutosmyönteisiä olivat he, jotka käsittelivät vastustamisen ja negatiiviset tunteensa nopeasti, refleктоivat tunteitaan ja tilannetta ja osasivat

aktiivisen kognitiivisen käsittelyn avulla kääntää muutoksen itselleen myönteiseksi asiaksi. Muutos alettiin nähdä mahdollisuutena, kehityspolkuna ja seikkailuna. He kokivat, että muutos on vaihtoehtoista vain yksi ja he voivat itse tehdä valinnan. Tässä kohtaa voisi tarkastella esimerkiksi ammatti-identiteetin vahvuutta ja joustavuutta, mutta ehkäpä siinä on hyvä jatkotutkimuksen paikka, koska tässä tutkimuksessa ei siihen aiheen laajuuden ja monitahoisuuden vuoksi tämän syvällisemmin mennä (Stenberg 2011, Almiola 2008).

Kuitenkin huomattavaa on se tosiasia, että muutosmyönteisyys heräsi aina muutosvastarinnan, tai pitäisikö sanoa muutosshokin, jälkeen. Jokainen haastateltavista kertoi kokeneensa välittömästi ulkoistuksesta kuultuaan negatiivisia tunteita, kuka huolta, kuka pelkoa, kuka surua. Merkittävää oli se, kuinka tuohon muutosvastarintaan suhtauduttiin, kuinka se käsiteltiin ja kuinka nopeasti siitä päästiin yli. Tutkimuksessani keskityin ymmärtämään ulkoistusta kokonaisena muutoksena, eikä pelkästään muutoksena työssä. Siksi muun muassa haastattelurungosta löytyy vain yksi, joskin laajahko, kysymys liittyen varsinaisiin työtehtäviin.

Yksityinen, organisatorinen, johtaminen ja oppiminen kietoutuvat tässä tutkimuksessa erottamattomina yhteen. Olen tässä tutkimuksessa analysoinut ja tuonut esille sellaisia muutoksen ulottuvuuksia ja tunnusmerkkejä, joita tunnistamalla ja ymmärtämällä työntekijöiden kokemuksia voidaan ottaa käyttöön muutoksen johtamisessa. Organisaatiomuutos vaikuttaa yksilöön ja nostaa esiin henkilökohtaisia pelkoja ja negatiivisia tuntemuksia. Hyvällä johtamisella voidaan pelkoja lieventää, tuoda niitä näkyväksi ja keskustella niistä, käsitellä niiden juurisyyt ja palauttaa yksittäiselle työntekijälle tunne, että hän yhä hallitsee elämäänsä, voi luottaa itseensä ja yritykseen jossa työskentelee ja tuoda arkeen ennakoitavuutta ja mielekkyyttä mielettömyyden sijaan. Hyvinvoiva ja hyvin johdettu työntekijä edesauttaa niin omaa kuin organisaationkin oppimista olemalla luotettava ja avoin niille muutoksille, mitä uuden oppiminen tarkoittaa. Energiansa oikein suuntaava työntekijä näkee kehityskohteita ja hänellä on henkistä jaksamista tuoda niitä esiin ja osallistua niiden parantamiseen. Vain kun jokainen näistä neljästä osa-alueesta on ”terve”, hyvin hoidettu ja tasapainoisessa suhteessa toisiinsa, voi yrityskin hyvin.

Yksi tutkimuksen kantavista voimista oli ajatus muutoksesta oppimisesta. Sitä jäljitettiin tunnistamalla muutosta koskevasta puheesta reflektion tunnusmerkkejä. Niitä löytyikin runsaasti, vaikka ensivaikutelmana oli, ettei oppimista juuri ilmennyt. Siksi tämä luo toivoa sille, että sitä tapahtuu myös tällaisissa muutoksissa, jotka ovat kokijoilleen ensisijaisesti järkytyksiä ja joita vastustetaan joskus kiivaastikin. Kun organisaatiossa vaikuttava yksilö lähtee kriittisesti reflektoimaan yrityksen toimintojen, toiminnan kohteiden, ulottuvuuksien, prosessien, kulttuurin ja arvojen perusteita, on mahdollista saada alulle oppiminen, joka uudistaa näitä alueita niiden olemassa olon

syiden pohjalta. Näin yrityksestä ja sen toiminnasta tulee peruslähtökohdiltaan eheämpää, tarkoituksenmukaisempaa ja päästään irti niistä vanhoista piintyneistä ja vääristyneistä tavoista toimia, joita ei itse niiden itsestäänselvyyden vuoksi enää nähdä.

Ulkoistukseen sisältyy valtava määrä reflektiota, joka kohdistuu hyvin laajalle alueelle. Varsinkin uuteen yritykseen, sen toimintatapoihin, lähiesimiesten ja ulkoistuksen johtamiseen ja ulkoistusprosessiin liittyvää kriittistä tarkastelua ei yhdenkään yrityksen kannattaisi aliarvioida ja jättää sitä kiertämään kahvipöytäkeskusteluihin. Kaikki mahdollinen saatava palaute tuoreilta työntekijöiltä on erinomainen kehittymisen lähde: he näkevät kaiken uuteen työnantajaansa liittyvän uusin silmin. Yritys Oy kerääkin erilaisin kyselyin siirtyneiltä palautetta, mutta henkilökohtaisesti väitän, että tähän tutkimukseen tehdyt teemahaastattelut antavat syvempää ja rikkaampaa kuvaa siirtyneiden henkilöiden kokemusmaailmasta. Voisikohan harkita satunnaisia haastatteluotantoja osaksi ulkoistusprosessin jälkiseurantaa?

Ulkoistukseen liittyy paljon prosessin ulkopuolista, niin sanottua piiloista toimintaa ja infoa, jota ei voi hallita, eikä ennakoida. Ja se on usein juuri sitä, minkä työntekijä ottaa parhaiten vastaan, koska *koettu* tieto tuntuu intuitiivisesti aidommalta, kuin *kerrottu* tieto. Tämän vuoksi uuden työnantajan on todella hyvä nähdä vaivaa tiedottamisen eteen. Sama viesti on tuotava henkilöstölle monesta eri suunnasta, useammalla eri tavalla, jotta se olisi uskottavaa. Ensiarvoisen tärkeää on lähiesimiehen viestinnän johdonmukaisuus verrattuna ylimmän johdon ja henkilöstöosaston viesteihin. Muutoksista on viestittävä avoimesti, suoraan, rehellisesti ja vältettävä kaikki henkilöstön aliarvioinnit. Kaiken viestinnän ydin on kuitenkin johdon – niin ylimmän, kuin keskijohdonkin – esimerkki. Viestiä voi mitä vaan, mutta jos henkilöstö kokee, ettei viestijä omalla toiminnallaan aja viestimäänsä asiaa, ei tietoa joko oteta vastaan, tai pahimmassa tapauksessa sillä aiheutetaan enemmän haittaa kuin hyötyä.

Tavoitteeni oli tuoda esiin tämän ulkoistuksen osalta sitä kokemusten kirjoa ja näkökulmien skaalaa, mitä näin suureen organisaatiomuutokseen sisältyy. Koen onnistuneeni tässä tavoitteessani, mutta sen lisäksi sain tutkimukseen syvyyttä oppimiseen perehtymisen myötä ja pääsemällä ”pintaa syvemmälle” reflektiota analysoimalla. En voi vielä kutsua itseäni ulkoistusasiantuntijaksi, mutta ehkä tämä on ensimmäinen askeleeni kohti *muutos*asiantuntijuutta ja uusien kokemusten kenttää.

9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Käsittelen tutkimukseni luotettavuutta useamman eri tahon luotettavuuskriteereihin peilaten. Tarkastelen, onko tutkimus tehty luotettavasta aineistosta, menetelmiä oikein hyödyntäen ja tutkimusprosessi läpinäkyväksi tuodusti. Arvioin myös saadun tiedon pätevyyttä.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997: 226–228) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa tulee kuvata mahdollisimman tarkasti sekä aineiston kerääminen että sen analysointi. Olenkin tässä tutkimuksessa pyrkinyt kertomaan haastattelurungon syntyyn vaikuttaneista kyselyistä, haastattelutilanteista, kuvannut aineiston numeerisesti ja kertonut sen laadusta. Myös analyysin teon olen avannut tähän raporttiin mukaan niin läpinäkyvästi, että lukija voi seurata ajatustani kategorioista ja teemoittelusta ja ymmärtää niiden perustelut. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että toinen tutkija tekisi samasta aineistosta toisenlaiset kategorisoinnit. Tavoitteeni on ollut rajata ilmiö tutkimuskysymyksiä palvelevaksi ja perustella rajaukset mahdollisimman kattavasti.

Aineistotriangulaatio, eli tutkimuskohteen lähestymiseen käytetyt erilaiset aineistot, kyselyt ja niiden analyysit, tuovat tutkimukselle omalta osaltaan lisää luotettavuutta (Eskola & Suoranta 2008: 69). Teemahaastattelurungon kysymykset on laadittu niin, että niillä saadaan syventävää lisätietoa juuri niihin tärkeiksi koettuihin kohtiin, mitä siirtyneet henkilöt olivat tehdyissä palautekyselyissä tuoneet esiin. Haastatteluilla saatiinkin rikas ja laadultaan hyvä aineisto, jolla saatiin vastattua perustellusti ja monipuolisesti jokaiseen esitettyyn tutkimuskysymykseen.

Varsinaisen aineiston hankinnan, eli haastatteluiden teon koin itselleni vaikeaksi. Tilanteessa oli koko ajan läsnä oma kaksoisroolini: olin toisaalta yksityishenkilö ja opiskelija, toisaalta taas sen yrityksen edustaja ja kehityspäällikkö, johon haastateltavat olivat juuri siirtyneet. Asia tuli usein esiin kommentteina *”Sinähän tiedät nämä asiat paremmin, kun olet Yritys Oy:ssä pitempään jo töissä ollut”* ja minulta myös kysyttiin neuvoa erilaisiin ristiriitatilanteisiin. Tutkijana tunsin, että minulla oli ajoittain vaikeuksia pysytellä tarpeeksi objektiivisena ja usein tuntui vaikealta pidättäytyä korjaamasta esimerkiksi jotain mielestäni virheellistä käsitystä Yritys Oy:stä. Vaikka pyrkimys myötäelävään objektiivisuuteen oli itselleni ajoittain vaikeaa, ei se mielestäni lopulta vaikuttanut haastattelujen sisältöön. Mahdolliset vääristymät olisivat tulleet esiin aineistoa analysoitaessa. Haastattelutilanteet vaikuttivat haastateltavien osalta sovelialta, enkä usko roolieni tai oman epämukavuuteni vaikuttaneen heidän vastauksiinsa. Haastattelutilanteet olivat avoimia, luottavaisia ja monet rikkaalla tavalla rönsyileviä.

Analyysi-luvussa käytettyjen aineistoesimerkkien on omalta osaltaan tarkoitus lisätä luotettavuutta tutkimusta ja sen analyysia kohtaan. Pyrin myös pääsemään yli yksiulotteisesta ensimmäisen tason analyysistä ja saamaan lisää ulottuvuutta tuloksiini. Tähän tarpeeseen vastaa suoraan esimerkiksi syväluotaava analyysi reflektion eri malleista. Aineistoesimerkit, joissa on mukana haastattelutilanteen vuoropuhelua, lisäävät luotettavuutta esittämällä, ettei vastauksia ole irrotettu asiayhteyksistään. Niissä on myös mahdollista nähdä mihin kysymykseen haastateltava todella on vastannut ja että olen tutkijana ymmärtänyt vastauksen oikealla tavalla, eikä yli- tai alitulkintaa ilmene. Analyysin reflektio-osiossa käytin tarkoituksella erityisen paljon aineistoesimerkkejä, jotta tämä lisäisi luotettavuutta analyysiäni kohtaan. Läpinäkyviksi tuoduista esimerkkien tulkinnoista voi jokainen lukija tehdä johtopäätöksensä siitä, kuinka olen reflektion kuvaamisessa onnistunut. Raportin aineistoesimerkkien tarjoaminen kokonaisina tulkintayksikköinä on myös Syrjälän ym. (1994: 154) mielestä vakuuttavuutta ja luotettavuutta lisäävä tekijä.

Mäkelä (1990, Eskola & Suorannan 2008: 214–216 mukaan) luettelee laadullisen tutkimuksen arvioinnin osa-alueiksi aineiston yhteiskunnallisen merkittävyyden ja riittävyyden, analyysin kattavuuden, arvioitavuuden ja toistettavuuden. Tämän tutkimuksen yhteiskunnallinen merkittävyys on ajankohtaisen ilmiön monipuolisessa tarkastelussa. Kuten Ali-Yrkkö (2007) omassa tutkimuksessaan toteaa, on ulkoistaneista yrityksistä useilla epärealistiset odotukset ulkoistuksen tuomista eduista, eikä kustannussäästöjä ollut saavuttanut edes puolet tutkimukseen vastanneista ja haetua joustavuuttakin vain noin puolet. Vaikka tämän tutkimuksen päätavoitteena ei ollut löytää Yritys Oy:n ulkopuolelle yleistettävää tietoa ulkoistuksesta, uskon silti tutkimustulosten olevan kiinnostavia muillekin ulkoistusta harkitseville yrityksille. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa kustannuksiin tai tulostavoitteisiin, vaan kannetaan huolta siitä tärkeimmästä tuotannon tekijästä: ihmisestä. Näin suuri muutos kuin ulkoistus, on aina stressi työntekijälle, eikä siirtymä aina tapahdu kivuttomasti niin, että tuotanto jatkuu häiriöttömänä läpi prosessin. Erilaisia yllätyksiä voi tulla, vaikka niihin olisi omasta mielestään varautunut. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tuoda esiin yhden ulkoistuksen neljä eri työntekijänäkökulman tasoa ja nivoa niistä koherentti, tutkittaville uskollinen kokonaisuus ja katsaus tilanteesta. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden sijaan toivon tutkimuksestani enemmänkin tieteellisesti perusteltua kivijalkaa Yritys Oy:n liikkeenostoprosessin kehittämiseen, jotta se palvelisi jatkossa entistä paremmin uusia siirtyviä työntekijöitä, uutta asiakasta ja Yritys Oy:n omia intressejä.

Juuri tutkimuksen neljä eri tasoa, yksilö, organisaatio, johtaminen ja reflektio tekevät tutkimuksesta kattavan. Myös analyysi on rikas ja sisältää useamman kerroksen varsinkin reflektion ja oppimisen kuvauksissaan. Analyysin perusteiden ja jaottelulogiikan esittäminen tuo työlle arvioitavuutta. Toistettavuutta ei muun muassa Syrjälän ym. (2004: 130) mukaan voi laadulliselta tutki-

mukselta vaatia. Aineisto on hankittu tutkijan ja tutkittavan intersubjektiiivisessa suhteessa, eikä samanlaista aineistoa voi toinen tutkija saada. Myös monet esiin nostamistani tekstikohdista ovat tulkinnanvaraisia ja joku toinen tutkija voi tulkita niitä eri tavoin, tai jättää ne jopa kokonaan huomiotta. Tämä on kuitenkin osa työn luonnetta, ei sen luotettavuutta heikentävä tekijä. Varton (1992: 103) mukaan tutkimus on pätevä, kun tutkimustulos vastaa asetettuja päämääriä ja vastaa sille asetettuihin kysymyksiin. Tässä tavoitteessa koen onnistuneeni.

Tällaisesta aineistosta oli haastavaa lähteä etsimään merkkejä kriittisestä reflektiosta, mutta se kannatti ehdottomasti. Reflektiivistä puhetta tunnistamalla voidaan päästä oppimisen jäljille muutoksissa, joissa on usein vaikea suoraan saada tietoa siitä, mitä osallistujat ovat oppineet. Jo tällainen haastattelutyö, joka ei vastaa syvähaastattelun määritelmää, toi muutamissa haastateltavissa jo paikoitellen esiin hyvin syvällistä ja kriittistäkin reflektiota. Tämä yksin on jo selvä merkki siitä, että reflektiota ja sen tyylejä oli mielekästä etsiä koko aineistosta. Huolimatta muutamista ohilyönneistä, koen kuitenkin osanneeni tehdä useissa kohdissa oikeita tarkentavia kysymyksiä ja sain näin syvällisempiä ja monipuolisempia vastauksia. (Syrjälä et. al. 1994: 136–141.)

Esimerkiksi seuraavilla tavoilla ohjasin haastateltavia:

H7: Että ei oo mitään kellokorttia ja luotetaan ihmisiin ja ei huudella perään ja eikä kytätä ja muita kivoja satujuttuja. Että...

Haastattelija: Oliko ne satujuttuja?

H7: [vastaus jatkuu monitahoisena]

H9: Se on tuo [asiakkaan] byrokratia niin... Se on kyllä aika raskas. - -

Haastattelija: Mitenkäs tuo [Yritys Oy:n] byrokratia? Miltäs se tuntuu? Ootko päässyt tutustumaan siihen vielä?

H9: No. Kyllä siinäkin tuntuu olevan. [naurua ja vastaus jatkuu]

Toisaalta joustavan haastattelurungon avulla sain siirryttyä joskus hyvinkin luontevasti johonkin suunnittelemaani haastattelukysymykseen, vaikka se ehkä rungossa olisi ollut jossain eri paikassa.

H10: Että nyt se tuntuu, että tää pikemminkin niinku työnkuva tuntuu että supistuu kaiken aikaa.

Haastattelija: Tuntuuks susta, että sä voit itte vaikuttaa siihen sitte mitenkään?

H10: No en. [vastaus jatkuu]

Myös se, että reflektio näyttäytyy pääsääntöisesti merkitysperspektiivien perusteisiin puuttumattomaksi, on tulos siinä missä myös merkit omatoimisesti esiintuodusta kriittisestä tarkastelusta ja sitä seuranneesta transformatiivisesta oppimisesta. Tässä näyttäytyy jälleen kerran tämänkin tutkimuksen – ja omani, tutkijana ja yksilönä – peruslähtökohta: jokainen yksilö sekä kokee että määrittelee, käsitteellistää ja tuo kokemuksensa julki autenttisesti. Kenties tämä tutkimus on ensimmäinen ponnistus Yritys Oy:n ensimmäiselle pitkittäistutkimukselle ja jatkossa kartoitamme tarkemmin juuri sitä, mitä tästä muutoksesta lopulta onkaan opittu. Muita jatkotutkimuskohteita voisivat olla esimerkiksi kysymykset ammatti-identiteetistä muutoksessa ja syvempi perehtyminen julkisen ja yksityisen sektorin yritysten organisaatiokulttuureiden arvoeronäkemyksiin. Myös reflektion tutkiminen sosiaalisena ilmiönä on erittäin kiinnostava jatkotutkimusidea.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. toim. (2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Alijärvi P. (2009). *Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä*. Case Kiipulasäätiö. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Visamäki.
- Ali-Yrkkö, J. (2006). *Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille – Katsaus 2000-luvun alun tilanteesta*. Keskusteluaiheita, Discussion Papers, no. 1059. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki.
- Ali-Yrkkö, J. (2007). *Tuotannon ja T&K-toiminnan ulkoistaminen – Motiivit ja onnistuminen*. Keskusteluaiheita, Discussion Papers No. 1071. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki.
- Almiala, M. (2008). *Mieli paloi muualle – opettajan työuran muutos ja ammatillisen identiteetin rakentuminen*. Väitöskirja, Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja 128, Joensuu.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti*. Johtamistaidon opisto JTO, Työterveyslaitos.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2003). *A Different View on Resistance to Change*. Paper for "Power Dynamics and Organizational Change IV" Symposium at the 11th EA WOP Conference in Lisbon, Portugal, 14-17 May 2003.
- Berg Saksvik, I. & Hetland, H. (2009). *Exploring dispositional resistance to change*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Nov/2009.
- Briggs, B. (2005). *Offshore Outsourcing Poses Risks*. Health Data Management, Feb. 2005. Vol. 13, Iss 2, pg. 68. New York.
- Coch, L. & French, J. R. P., Jr. (1948). *Overcoming Resistance to Change*. Human Relations, 1, 515-532.

Collins, J. (2001). *Good to Great. Why some companies make the leap... and others don't*. Random House Business Books, London.

Engeström, Y. (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Vastapaino, Tampere.

Erkkilä, K. K. & Valpola, A. (2005). *M&A 1.0. Yritysten yhdistämisen työkirja*. Teknologiateollisuus.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Filander, K. (2000). *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.

Helsingin Sanomat – Medianetti (2005). *Ulkoistaminen heiluttaa identiteettiä*. Helsingin sanomat - Medianetti 2/2005. <http://medianetti.helsinginsanomat.fi/1101980893167>. Viitattu 18.2.2011

Hiltunen, J. (2010). *Henkilöstön kokemuksia muutoksista; Case: Hämeen ELY-keskus.*, Taloushallinnon opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Honkanen, H. (2006). *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita, Helsinki.

Hätönen, J. & Eriksson, T. (2009). *30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future*. Journal of International Management. Volume 15, Issue 2, June 2009, Pages 142 – 155.

Juppo, V. (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Akateeminen väitöskirja, Acta Wasaensia no 235, Julkisojohtaminen 15, Vaasan yliopisto.

Järvinen, P. (2008). *Onnistu esimiehenä*. WSOYpro, Helsinki.

Komulainen, M. (2010). *Ulkoistaminen kunnissa. Oikeudellinen tutkimus ulkoistamisen ilmene-mismuodoista ja vaikutuksista sekä ulkoistamisen rajoituksista ja sille asetettavista vaatimuksista yhtenä kunnallisten palvelujen tuottamismuotona*. Acta-väitöskirja. Suomen kuntaliitto, Helsinki.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kytösalmi, M. (2007). *Myönteisiä kokemuksia ulkoistamisesta; yksilön työhyvinvoinnin näkökulmasta*. Pro gradu –tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta.
- Laitinen T. (2010). *Muutosjohtamisen vaikutukset henkilöstöön kahden yrityksen yhdistyessä*. Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu Leppävaara.
- Lee, J-M., Huynh, M. Q., Kwok, R. C-W. & Pi, S-M. (2003). *IT Outsourcing Evolution – Past, Present and Future*. Communications of the ACM. May 2003 / Vol. 46, No. 5.
- Leinonen, N. (2007). *Muutoksen halusta vai muutoksen pakosta? : Käsitteitä ja tulkintoja työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa : Case ABB Oy*. Pro gradu –tutkielma, Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; social equilibria and social change*. Julkaisussa Human Relations, 1, 5-41.
- Marton, F. (1981). *Phenomenography – Describing Conceptions of The World Around Us*. Instructional Science 10, 177-200
- Marton, F. (1982). *Towards a Phenomenography of Learning. III: Experience and Conceptualisation*. Göteborgin yliopisto, Kasvatustieteen laitoksen raportteja, MoIndal.
- Mattila, P. (2006). *Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - Tutkimus kolmesta suuryrityksestä*. Väitöskirja. Helsingin yliopiston, Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, Helsinki.
- Maurer, R. (1996). *Beyond The Wall of Resistance. Unconventional strategies that build support for change*. Bard Press, Austin.
- Metsämuuronen, J. toim. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus, Jyväskylä.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mezirow, J. (1996). *Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä*. Teoksessa Jack Mezirow (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki, Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Mezirow, J. (2000). *Learning to Think Like an Adult. Core Concepts of Transformative Theory*. Teoksessa *Learning as Transformation*. Toimittanut Mezirow J. & Associates, Jossey-Bass, San Francisco.

Mälkki, K. (2011). *Theorizing the nature of reflection*. Väitöskirja. Helsingin yliopiston kasvatustieteellisiä tutkimuksia 238, Helsinki.

Nuutinen, S., Manka M-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2011). *Muutosjohtaminen kunnassa – henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena*. Työelämän tutkimuspäivät 2010, Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2/2011. Työelämän tutkimuskeskus.

Oreg, S. (2003). *Resistance to change: Developing an individual differences measure*. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.

Paljakka, J. (2008). *Vakuutusyhtiön organisaatiomuutos henkilöstön kokemana – Kuinka muutos palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi onnistui?* Pro gradu –tutkielma, Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta.

Pulkkinen, S. (2010). *Onnistuneen muutosjohtamisen edellytykset*. Laurea-ammattikorkeakoulu Tikkurila, opinnäytetyö, Vantaa.

Rannisto, P-H & Stenvall, J. (2010). *Johtamisenergia toimintakulttuurin muutoksessa*. Työelämän tutkimuspäivät 2010, Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 1/2010. Työelämän tutkimuskeskus.

Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin+Göös, Espoo.

Schein, E. H. (1999). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suomen Laatuokeskus, Tampere. Suomekseen teoksesta *The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change*. Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.

Sherman, A. J. & Hart, M. A. (2006). *Mergers & acquisitions from A to Z*. AMACOM, New York.

Stenberg, K. (2011). *Working with identities – promoting student teachers' professional development*. Väitöskirja, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta, Opettajankoulutuslaitoksen tutkimuksia 321, Helsinki.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä, Helsinki.

Rikama, S. (2008). *Suomalaisyritykset ovat ulkomaille ulkoistamisen etujoukkoa*. Tieto&Trendi-lehti 4-5/2008.

Tuhat (2011). *Helsingin yliopiston Tuhat-tutkimustietojärjestelmä*. <https://tuhat.halvi.helsinki.fi>. Viitattu 20.2.2011

Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY, Juva.

Varma (2009a). *Muutos haastaa työhyvinvoinnin –opas*. Työhyvinvointijulkaisut, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. <https://www.varma.fi/fi/hakemisto/julkaisut>. Viitattu 7.3.2011

Varma (2009b). *Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa –selvitys*. Työhyvinvointijulkaisut, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. <https://www.varma.fi/fi/hakemisto/julkaisut>. Viitattu 7.3.2011

Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Hygieia, Terveiden- ja sairaanhoitajan kirjasto. Kirjayhtymä, Helsinki.

Vasko, J. (2009). *Ulkoistuksen henkilöstönäkökulma. Kriittiset ulkoistustapahtumat ja ulkoistuskemusten erot näkökulman avaajina*. Pro gradu –tutkielma, Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta.

Vuorinen, R. (2008). *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Tampereen yliopisto, väitöskirja, Tampere.

Ylikoski, M. (1993). *Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Liitteet

Liite 1: Työhöntulokysely, sähköinen

Liite 2: Teemahaastattelun runko

Liite 1: Työhöntulokysely, sähköinen

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Ikä
2. sukupuoli

Asteikko: 1-4

- 1) Eri mieltä
- 2) Osittain eri mieltä
- 3) Osittain samaa mieltä
- 4) Samaa mieltä

KYSELYN OSIOT/TEEMAT:

1. Kokemukseni muutoksesta
2. *Yritykseen* siirtymisen sujuminen
3. Kokemukseni *Yrityksestä*

1: Kokemukseni muutoksesta

Koen, että tämä muutos on minun kannaltani positiivinen

Uskon, että asiakas hyötyy tästä muutoksesta

Minua on kohdeltu muutoksessa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti

Saan tukea muutokseen työyhteisöltäni ja esimieheltäni

Voit halutessasi tarkentaa antamiasi vastauksia tai kertoa tarkemmin, millaisena olet siirtymisen Yritykseen kokenut.

2: *Yritykseen* siirtymisen sujuminen

Muutos toteutettiin onnistuneesti ja ammattimaisesti

Sain riittävästi tietoa siirtymiseen liittyvistä muutoksista

Info-tilaisuudet olivat sisällöltään mielenkiintoisia

Ammatillinen keskustelu oli kannaltani tarpeellinen ja hyödyllinen

Viikkokirjeet olivat sisällöltään hyödyllisiä

Olen tyytyväinen saamiini etuihin

Olen tyytyväinen tehtyihin kompensatioratkaisuihin

Voit halutessasi tarkentaa antamiasi vastauksia tai tehdä ehdotuksia siitä, miten voisimme kehittää toimintaamme henkilöstösiirroissa.

3: Kokemukseni *Yrityksestä*

Kokemukseni *Yrityksestä* ovat vastanneet sitä kuvaa, joka minulle etukäteen annettiin

Olen tyytyväinen *Yritykseen* työpaikkana

Olen tyytyväinen nykyisiin tehtäviini

Voin vaikuttaa työni sisältöön ja työn tekemisen tapoihin

Koen itseni tervetulleeksi *Yritykseen*

Ilmapiiri työyhteisössäni on hyvä

Koen itseni *yritysläiseksi*

Voit halutessasi tarkentaa antamiasi vastauksia ja kertoa kokemuksistasi yritysläisenä.

Liite 2: Haastattelurunko

Tausta

Kerrotko ensin omasta työtaustastasi?

- Työhistoria lyhyesti?
- Miten kauan edellisen työnantajan palveluksessa?
- Onko kokenut suurempia organisaatiomuutoksia aikaisemmin?
 - o Lyhyesti niistä: Milloin, millainen, miten koki silloin, mitä ajattelee niistä nyt

Ulkoistukseen johtaneet syyt

Kerrotko tästä teidän ulkoistuksesta ihan yleisesti?

- Mitä, miksi ja miten se tehtiin?
- Mikä on muutoksen ”taustalla”?
- Miten sai ensimmäisen kerran ennakkoavistuksen tulevasta muutoksesta?
- Miten muutos virallisesti tuotiin henkilöstölle?
- Miten otti uutisen vastaan?
- Miltä muutos tuntui etukäteen?

Ulkoistuksen toteuttaminen

Miten koit oman paikkasi ulkoistuksessa?

- Miten muutos vaikutti työhön?
- Vaikuttiko muutos muuhun elämään?

Mikä ulkoistuksessa tuntui suurimmalta asialta?

- Positiivisessa tai negatiivisessa mielessä?

Miten työyhteisö reagoi?

- Työkaverit/ryhmä/esimies

- Vaikuttiko omiin reaktioihin?
- Vaikuttiko ilmapiiriin?

Millainen työyhteisö on nyt?

- Mitä on muuttunut?
- Millainen ilmapiiri on?
- Millaiset työntekijöiden välit ovat?
- Millaiset esimiessuhteet ovat?
- Eletäänkö yhä murroksessa, vai joko muutos tuntuu tavallaan olevan ohi?
- Onko tunne että voi vaikuttaa omaan työhönsä?

Miltä tulevaisuus näyttää?

Loppuyhteenveto

Koetko oppineesi muutoksesta jotain?

- Omista reaktioista/työstä/työnantajasta tms.

Miten on tehty onnistunut ulkoistus?

Miten on tehty epäonnistunut ulkoistus?